

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI  
FEDERICO II**

Polo delle Scienze Umane e Sociali  
DOTTORATO DI RICERCA  
IN SCIENZE DEL TURISMO A INDIRIZZO  
MANAGERIALE  
XXI CICLO



**LO SVILUPPO DELLA  
PORTUALITA' TURISTICA  
NEL BUSINESS DELLE  
CROCIERE: ALLEANZE ED  
ACCORDI STRATEGICI**

TESI DI DOTTORATO  
DI  
IRIS SAVASTANO

COORDINATORE: CH.MO PROF. Sergio Sciarelli  
TUTOR: CH.MA PROF.ssa Valentina Della Corte

# INDICE

## **- PARTE PRIMA - DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI RICERCA**

### **CAPITOLO I**

#### **Quadro di riferimento teorico ed ipotesi di lavoro**

<b>1.1</b>	Introduzione all'argomento di ricerca.....	pag. 5
<b>1.1.1</b>	Metodologia e definizione delle ipotesi di ricerca.....	pag. 9
<b>1.2</b>	Il quadro di riferimento teorico.....	pag. 14
<b>1.2.1</b>	La logica sistemica in chiave manageriale.....	pag. 14
<b>1.2.2</b>	La <i>Resource Based Theory</i> .....	pag. 17
<b>1.2.3</b>	La catena del valore porteriana nell'ottica <i>resource based</i> .....	pag. 20

### **CAPITOLO II**

#### **Inquadramento di un settore in continua evoluzione**

<b>2.1</b>	I principali aspetti del turismo crocieristico.....	pag. 28
<b>2.2</b>	Analisi della domanda	
<b>2.2.1</b>	Aspetti quantitativi.....	pag. 36
<b>2.2.2</b>	Aspetti qualitativi.....	pag. 42
<b>2.3</b>	Analisi dell'offerta nazionale ed internazionale	
<b>2.3.1</b>	Il contesto mondiale.....	pag. 47
<b>2.3.2</b>	Il contesto europeo.....	pag. 55

## **CAPITOLO III**

### **La filiera portuale crocieristica e le relazioni di sistema**

- 3.1 I diversi attori portuali nel *business* delle crociere.....pag. 62
- 3.2 La gestione dei Porti turistici in ottica sistemica.....pag. 81
- 3.3 Il ruolo dei “*pivot*” nella gestione del sistema portuale.....pag. 88
- 3.3.1 La figura dell’Autorità Portuale.....pag. 91

**- PARTE SECONDA -**  
**LA COMPETITIVITA’ DELLE STRUTTURE**  
**PORTUALI NEL COMPARTO CROCIERISTICO:**  
**ALLEANZE ED ACCORDI**

## **CAPITOLO IV**

### **Strategie di sviluppo e vantaggio competitivo delle realtà portuali nel settore crocieristico**

- 4.1 Le alleanze verticali, orizzontali e trasversali.....pag. 97
- 4.2 Le tipologie di accordi: *equity*, *non-equity* e *joint venture*.....pag. 105
- 4.3 Scelte strategiche: l’importanza dei percorsi aggregativi per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile....pag. 111
- 4.4 I possibili accordi e/o alleanze all’interno delle portualità turistiche secondo il VRIO *framework*.....pag. 124

**– PARTE TERZA -  
ALCUNE REALTA' PORTUALI EUROPEE A  
CONFRONTO**

**CAPITOLO V**

**Confronto tra le principali forme di sviluppo e alleanze  
di alcune portualità turistiche**

<b>5.1</b>	Introduzione ai casi oggetto di studio.....	pag. 138
<b>5.2</b>	Il porto di Barcellona.....	pag. 142
<b>5.2.1</b>	Le alleanze e gli accordi strategici.....	pag. 148
<b>5.3</b>	Il porto di Venezia.....	pag. 152
<b>5.3.1</b>	Le alleanze e gli accordi strategici.....	pag. 158
<b>5.4</b>	Il porto di Napoli.....	pag. 162
<b>5.4.1</b>	Le alleanze e gli accordi strategici.....	pag. 170
<b>5.5</b>	Risultati della ricerca.....	pag. 176
<b>5.6</b>	Conclusioni.....	pag. 187

**BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

# **- PARTE PRIMA - DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI RICERCA**

## **CAPITOLO I Quadro di riferimento teorico ed ipotesi di lavoro**

**Sommario:** **1.1** Introduzione all'argomento di ricerca; **1.1.1** La metodologia e la definizione delle ipotesi di ricerca; **1.2** Il quadro di riferimento teorico; **1.2.1** La logica sistemica in chiave manageriale; **1.2.2** La *Resource Based Theory*; **1.2.3** La catena del valore porteriana nell'ottica *resource-based*.

### **1.1 Introduzione all'argomento di ricerca**

Il presente lavoro di ricerca intende approfondire l'argomento sullo sviluppo della portualità turistica nel *business* delle crociere, focalizzando l'attenzione sull'interesse crescente che gli stessi *cruise operator* rivolgono, oggi, verso scelte che presuppongono alleanze ed accordi strategici con coloro che gestiscono i porti crocieristici.

In questi ultimi anni, infatti, il settore marittimo portuale è stato protagonista di forti cambiamenti che hanno portato ad un radicale stravolgimento delle azioni strategiche portuali, motivate dall'interesse che si è inteso riconoscere alle aree portuali del Mediterraneo, una delle principali aree del traffico crocieristico internazionale.

La scelta di questo argomento è stata dettata dal crescente ed inarrestabile sviluppo ed interesse che sta riscuotendo l'industria crocieristica che, per dinamismo e prospettive, sta determinando forti mutamenti sull'intero scenario dell'industria turistica mondiale.

In particolare, le evoluzioni tecnologiche e sociali, che hanno condizionato il traffico dei crocieristi, generano una serie di conseguenze nei porti coinvolti, in

termini di funzioni svolte, risposte strategiche, problematiche di investimento e adeguamento tecnologico<sup>1</sup>.

Il settore crocieristico, infatti, sta divenendo sempre più un comparto che attrae ingenti investimenti, nel quale sono diversi gli attori che, ogni giorno, sembrano avere un sempre crescente interesse verso decisioni che prevedono nuove forme di organizzazioni produttive e modalità di collaborazione per l'attuazione di scelte strategiche innovative.

In particolare, con il presente lavoro di ricerca si è inteso soffermarsi sui rapporti che nascono fra i principali attori della filiera portuale, le autorità portuali e le imprese crocieristiche per primi, e che sfociano, molto spesso, in accordi e/o alleanze di tipo commerciale e/o strategico.

I principali attori della filiera portuale, oggi, sono proprio le Autorità Portuali che possono rivestire un ruolo determinante per lo sviluppo dei traffici crocieristici all'interno dei porti e dei flussi turistici verso la *destination* in cui essi sono ubicati, sia in termini quantitativi che qualitativi ed a livello nazionale ed internazionale; negli ultimi anni, infatti, si è andata diffondendo la convinzione dell'importanza strategica del porto turistico per lo sviluppo di una destinazione turistica, in grado di ospitare infrastrutture moderne e funzionali che ne facilitino l'accessibilità e che siano in grado di offrire, al cliente finale, un'offerta turistica complessa<sup>2</sup>.

Si tratta, infatti, di un settore, quello crocieristico, caratterizzato da un'offerta ricca e variegata, distribuita e venduta attraverso i canali più o meno classici dell'intermediazione turistica ad un ampio mercato di domanda.

Proprio a séguito di questa crescita tendenziale e costante della domanda crocieristica, unita ai bruschi cambiamenti tecnologici, alla globalizzazione dei mercati e ad una concorrenza spietata, si è venuto a creare un contesto caratterizzato da un'elevata incertezza, in cui la dinamica competitiva tende a

---

<sup>1</sup> Penco L., *“I servizi portuali nel trasporto via mare delle persone”*, in Economia e diritto del terziario n. 1, 2000.

<sup>2</sup> Della Corte V., *“La Gestione dei Sistemi Locali di Offerta Turistica”*, Cedam 2000.

trasformarsi velocemente, seguendo modalità di non semplice previsione e valutazione preventiva.

Il settore crocieristico si presenta, quindi, come un comparto in continua evoluzione, caratterizzato da forti processi di cambiamento, sia per quanto riguarda le preferenze della domanda che per le forme di organizzazione dell'offerta, rappresentando un settore alla continua ricerca di un proprio equilibrio dinamico.

Questi processi mutevoli, in particolare modo quelli riferiti ai percorsi di concentrazione dell'offerta, hanno generato una struttura dell'offerta divisa in due parti ben definite:

- da un lato, vi sono i *cruise operator*, che rivolgono la propria attenzione al *mass market*, determinando una serie di scelte strategiche che mirano alla concentrazione ed al gigantismo navale;
- dall'altra, vi sono i *cruise operator* rivolti, invece, ad un segmento di nicchia, più di lusso, dove operano piccole imprese che si indirizzano verso la realizzazione di un'offerta decisamente più esclusiva rispetto alla precedente e in grado di generare margini più elevati.

Questo prodotto realizzato, destinato al cliente finale, viene definito come un prodotto turistico, composto da una pluralità di servizi, alcuni considerati come *diretti* ed altri come *ausiliari* ed *integrativi*; questo prodotto vede, quindi, la compartecipazione dei diversi anelli della filiera crocieristica (cfr. capitolo 3).

All'interno di questa filiera, è necessario un totale coinvolgimento degli attori locali in ottica sistemica, attraverso la realizzazione di accordi ed alleanze strategiche, capaci di creare un unico prodotto crocieristico, risultato della presenza di più prodotti, il cui valore finale complessivo è il frutto non solo del valore delle singole componenti della filiera crocieristica, ma anche della condivisione delle risorse stesse che i vari attori riescono a realizzare.

La *port community* mette in luce gli innumerevoli conflitti nati tra i diversi attori portuali, ognuno con propri obiettivi ed esigenze, e la necessita di un *leader system* che coordini le diverse attività.

Si vengono a delineare, quindi, alleanze strategiche orizzontali e verticali, che si prefiggono l'obiettivo di scegliere forme di *governance* idonee a garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Il governo è spesso attribuito ad un soggetto *ad hoc*, che può coincidere o meno con l'Autorità Portuale<sup>3</sup>.

Le scelte di governo, attuate da questi principali attori della filiera crocieristica-portuale, possono essere sia di tipo *equity* che di tipo *non-equity*. Verso questa direzione si stanno orientando diversi porti italiani e stranieri che, compresa l'importanza che un porto può avere in termini turistici, hanno orientato i propri investimenti verso cambiamenti sia strutturali che organizzativi, rivedendo le proprie strategie e mettendo in atto lo sviluppo di nuovi piani strategici e commerciali con i principali *cruise operator* nazionale ed internazionali.

In definitiva, con questo approfondimento di ricerca, si intende offrire una visione completa delle dinamiche interne al settore crocieristico e nel rapporto con l'intera *destination* turistica, ponendo l'accento sulle modalità di collaborazione tra i diversi attori che operano al suo interno (in particolare rispetto a quelli tra Autorità portuale e *cruise operator*) e i principali processi di concentrazione in atto.

In quest'ambito sembra opportuno citare la questione della competitività tra i porti che, in questo settore, sembra dover essere ricondotta al nuovo paradigma del *Supply Chain Management (SCM)*, una filosofia gestionale che sostiene lo sviluppo delle diverse forme di *partnership* tra gli attori della *supply chain* e considera fonte di vantaggio competitivo sia l'integrazione delle attività che le risorse dei vari attori<sup>4</sup>.

Scopo dell'indagine è, quindi, quello di mettere in luce come lo sviluppo crescente di alcune portualità turistiche italiane ed europee (il caso del porto di Barcellona, del porto di Venezia e del porto di Napoli) nel settore delle crociere

---

<sup>3</sup> Cfr. capitolo 3.

<sup>4</sup> De Martino M., 2005, "*Logistics integration and Supply Chain Management for port competitiveness*", Quaderni Irat/Cnr, n. 35, Enzo Albano, Editore, Napoli.



abbia generato forme di *governance* orientate alla formazione di alleanze ed accordi strategici che, fino a qualche anno fa, erano impensabili.

La diffusione degli accordi tra le imprese, e il crescente interesse teorico che ha riscosso l'argomento medesimo, diviene quindi meritevole di un'approfondita indagine analitica.

La scelta di analizzare queste tre portualità crocieristiche, ognuna con caratteristiche differenti ma tutte orientate verso politiche che intendono incrementare i flussi crocieristici nell'area portuale, è stata motivata dal fatto che si tratta di:

1. realtà portuali dove il *business* crocieristico sembra aver stravolto le forme di gestione dei diversi sistemi portuali;
2. realtà che, negli anni, hanno acquisito un ottimo posizionamento nelle classifiche internazionali, in termini di numero dei passeggeri;
3. realtà portuali che sono anche *destination* turistiche in concorrenza tra loro per il tipo di offerta turistica proposta.

### **1.1.1 La metodologia e la definizione delle ipotesi di ricerca**

Sulla base di quanto esposto finora, attraverso questa ricerca, il presente lavoro ha l'obiettivo di studiare quali sono gli elementi principali di una gestione portuale turistica, verificando come, nel *business* delle crociere, ci si stia muovendo in ottica sistemica per fronteggiare i principali *competitors* del settore.

In particolare, attraverso questo studio, si cercherà di verificare alcune ipotesi di ricerca:

*hp 1) La presenza di una compagnia crocieristica leader nel settore è fondamentale ai fini dello sviluppo portuale di una destination turistica?*

*hp 2) Gli accordi e le alleanze sono risorse strategiche per la competitività delle portualità turistiche?*

*hp 3) Quali sono le principali forme sistemiche attuate fino ad oggi e quali auspicabili per il futuro?*

Per meglio spiegare tali affermazioni e poter dare una risposta a queste ipotesi di ricerca, si è scelto di applicare un quadro di riferimento teorico basato sull'applicazione di tre approcci metodologici fondamentali: *la logica sistemica in chiave manageriale; la Resource Based Theory e la catena del valore porteriana nell'ottica resource-based*.

Si è partiti, innanzitutto, con l'individuazione di alcuni tra i principali casi di successo nazionali ed internazionali di portualità turistiche dove cresce, giorno dopo giorno, il *business* delle crociere e dove, a seguito di questo sviluppo, sono avvenuti profondi cambiamenti nella gestione portuale: il porto di Barcellona, il porto di Venezia e quello di Napoli.

Per l'individuazione dei casi più interessanti da prendere in esame come oggetto di studio, si è partiti con l'utilizzo del modello PPT (Prodotto-Progetto-Territorio) come *framework* di riferimento: un modello sviluppato da gruppi di studiosi nel processo di analisi dei sistemi turistici locali (Rispoli, Tamma, 1995; Della Corte, 2000; Franch, 2002, Martini, 2005, Sciarelli S., a cura di, 2007)<sup>5</sup>, utile per l'individuazione, la definizione e la descrizione delle diverse realtà portuali prese in esame.

Con l'utilizzo di questo modello, si è inteso individuare ed analizzare le diverse realtà portuali esistenti che stanno cercando di operare in ottica sistemica, sulla base della presenza di 3 dimensioni:

- ***prodotti***, ossia tutte quelle forme di offerte integrate esistenti sui diversi territori presi in esame e le differenti iniziative reali di collaborazione tra pubblico e privato (nel caso specifico, si tratta di individuare, in ambito portuale, tutte le diverse forme di collaborazione esistenti nell'area portuale).
- ***progetti***, ossia tutte quelle azioni progettuali, quelle iniziative o interventi, pensate in ottica sistemica, portate avanti sia dagli Enti locali

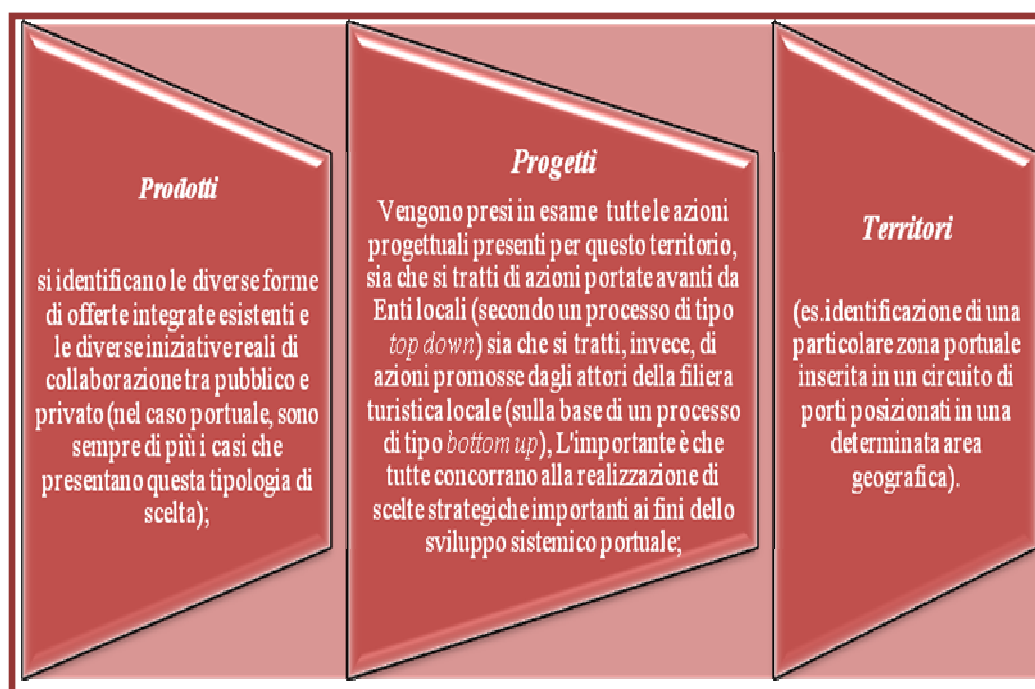
---

<sup>5</sup> In particolare, tale metodologia è stata sviluppata da studiosi di sette università italiane, nell'ambito di un progetto di ricerca nazionale, dal titolo "*Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per lo sviluppo e la governance*". Sul tema si veda Sciarelli S. (a cura di), 2007. Circa la metodologia proposta, capitolo I.

(secondo un processo di tipo *top down*) che dagli stessi attori della filiera turistica locale (sulla base di un processo di tipo *bottom up*), che si adoperano per la realizzazione di scelte strategiche importanti ai fini dello sviluppo sistemico portuale; questo risulta un punto molto importante, dato l'interesse che sembra riscuotere questo settore nei diversi e molteplici progetti presentati in questi ultimi anni;

– **territori** identificati, sebbene, con questa dicitura, si intendano tutte quelle strutture portuali che sono inserite in circuiti più grandi (un caso potrebbe essere rappresentato dal porto di Castellammare che, a breve, sarà operativamente di supporto a quello più grande di Napoli).

**Figura 1.1 - Schema del modello PPT**



**Fonte:** elaborazione da Della Corte V., Savastano I., 2008.

Va precisato che, per meglio valutare lo sviluppo gestionale delle diverse portualità turistiche esaminate, è necessario, in primo luogo, valutare alcuni elementi, al fine di ottenere una visione completa del sistema di gestione portuale vigente.

In primo luogo, si tratta di comprendere il grado di interazione esistente tra i diversi attori della filiera portuale e, inoltre, il grado di integrazione esistente tra la gestione portuale e la *destination* turistica in cui suddetto porto è ubicato. Va precisato che, ovviamente, maggiore sarà il grado di interazione tra questi due elementi tanto più si tratterà di un sistema portuale ben gestito e ben integrato con la *destination* turistica.

Le tre realtà portuali esaminate, sebbene vivano cicli di vita fortemente differenti, sono altamente competitive fra loro, sia in termini di numero di passeggeri che vi transitano, che nei confronti dei *cruise operator* che scelgono i porti per le operazioni di imbarco e sbarco, concentrandovi ingenti investimenti.

In più, si tratta di porti crocieristici ubicati in aree turistiche che presentano, per molti aspetti, un'offerta turistica molto simile, soprattutto se ci si riferisce al patrimonio storico-artistico presente nelle diverse città esaminate.

In ciascuna delle realtà esaminate, verranno valutate le diverse forme di collaborazione attivate e/o attivabili per migliorare il posizionamento competitivo dell'impresa (identificato, in questo caso, con l'impresa "porto crocieristico").

Oggi, infatti, il vantaggio competitivo è un vantaggio basato sulle competenze e, con questo lavoro, si intende verificare come, all'interno di queste realtà portuali esaminate, siano organizzate le diverse forme di strategie di collaborazione, viste come processi volti alla realizzazione comune e alla distribuzione del valore tra i diversi *player* coinvolti. Inoltre, si intende comprendere quanto le compagnie crocieristiche siano state determinanti ai fini dello sviluppo portuale, anche in termini di investimenti attuati.

Saranno, quindi, analizzati i processi di formulazione delle decisioni strategiche, guardando con maggiore interesse ai numerosi comportamenti di collaborazione tra le imprese.

Il tema degli accordi strategici interaziendali è stato più volte affrontato negli studi economico-aziendali, tanto da divenire un fenomeno di studio<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Sciarelli M., 1996.

Nell'ambito di questa ricerca si è data, poi, maggiore enfasi ai diversi casi di collaborazione sviluppati nell'ambito portuale e, quindi, nei casi oggetto di approfondimento, tralasciando volutamente le forme più specifiche di fusioni e/o acquisizioni, considerate più affini al settore crocieristico che a quello portuale.

Questo schema PPT (Prodotto, Progetto, Territorio) è stato, quindi, indispensabile per meglio individuare i casi di studio presenti in questa ricerca. La scelta di analizzare lo sviluppo di alcune portualità turistiche nazionali ed internazionali nel *business* crocieristico, approfondendo il tema delle alleanze e degli accordi strategici, non è stato puramente casuale; infatti, il porto di Barcellona, quello di Venezia e quello di Napoli, sono stati scelti in quanto rispondenti ai criteri precedentemente stabiliti.

Il criterio di selezione è stato, infatti, quello che vede all'interno delle realtà portuali turistiche almeno due delle tre dimensioni (Prodotto-Progetto-Territorio), senza un ordine preciso e gerarchico. In molti altri casi, la ricerca ha messo in luce situazioni in cui, addirittura, esistono aree portuali turistiche in cui vi sono forti segnali di progettualità (legati dunque alla dimensione progetto) ma mancano sia le strutture che i prodotti.

I casi prescelti, invece, presentano numerosi progetti strutturali per l'ampliamento e l'ammodernamento degli spazi necessari al *business* crocieristico.

Con l'utilizzo di questo schema teorico, inoltre, è stato possibile, non solo individuare, là dove necessario, il processo che l'area deve intraprendere per diventare una realtà, ma anche analizzare situazioni in cui, pur essendoci il prodotto, non sussistono iniziative o progetti di valenza sistemica.

Nell'ambito dell'individuazione delle risorse strategiche portuali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, sarà citato anche un nuovo approccio di analisi, che riesamina i modelli tradizionali nei contesti attuali, senza tentare di imporre le visioni rivoluzionarie e utopistiche di cui è ricca la letteratura moderna in merito a questo argomento: il *Supply Chain Management* (SCM).

I diversi studi sul nuovo paradigma *Supply Chain Management* (SCM) sostengono che la competitività non avviene tra i porti ma tra le catene logistiche<sup>7</sup>.

Pertanto, si cercherà di valutare le *performance* portuali anche in virtù di eventuali presenze di SCM.

## **1.2 Il quadro di riferimento teorico**

### **1.2.1 La logica sistemica in chiave manageriale**

La logica sistemica manageriale, già utilizzata sia nell'approfondimento letterario dei Sistemi Locali di Offerta Turistica (SLOT) che sul *Destination Management*, ritiene quanto mai necessario, nello studio delle forme di sviluppo locale (che, nell'ambito di questa ricerca, vanno ad interessare più specificatamente la gestione sistemica di un porto crocieristico), l'estrazione di 3 dimensioni fondamentali: il prodotto, il progetto ed il territorio. La generalità e la ricchezza di questo schema danno la possibilità di mettere a confronto realtà portuali anche molto diverse fra loro, ossia con forme e stadi di sviluppo differenti<sup>8</sup>.

Entrambi gli studi, sopra citati, utilizzano un approccio strategico-manageriale per lo studio dello sviluppo turistico che, in questa ricerca, viene però circoscritto solo allo sviluppo crocieristico all'interno di una *destination* turistica e, più, propriamente alle diverse forme di *governance* presenti in una portualità turistica.

L'approccio sistemico si riferisce alla capacità delle diverse portualità turistiche esaminate di presentarsi come sistemi portuali in grado di offrire una serie di servizi integrati tra loro (anche se non sempre appartenenti ad un unico

---

<sup>7</sup> De Martino A., Morvillo A., "Supply Chain management e competitività portuale: nuove prospettive di analisi" in *Economia e Diritto del Terziario* n. 1, 2007.

<sup>8</sup> Sciarelli S., 2007.

territorio come dovrebbe esserlo per il porto di Napoli e per quello di Castellammare).

Ovviamente, risulta necessario partire dal concetto, però, che si tratti di aree portuali che fanno “sistema”, è questo un punto fondamentale ai fini della ricerca scientifica in oggetto.

Una volta stabilita la sistematicità del concetto iniziale, è necessario comprendere “il sistema”, ossia qualificarlo, cercando di descrivere ed interpretare tutti i diversi elementi che fanno parte di esso, scoprendo *il suo funzionamento in termini di legami e tipo di legami tra i diversi attori*<sup>9</sup> che lo compongono.

Successivamente, ci si pone il problema di quando sia possibile parlare di vero e proprio “sistema” o, nella maggior parte dei casi, di semplici forme di collaborazione. Infine, una volta individuata la realtà sistemica, sarà necessario risalire ai legami, alle relazioni ed alle interdipendenze tra i diversi attori della filiera crocieristica, in modo da meglio comprendere le diverse forme di gestione.

In questa ricerca, si è partiti dalla consapevolezza del fatto che si trattasse già di tre aree portuali che fanno “sistema” e, quindi, da qui si è poi scelto di proseguire in tal senso.

Inoltre questo schema, così strutturato, è stato utile in tutti i diversi momenti della ricerca:

- in primo luogo, quando è stato il momento di individuare i casi di studio, ovvero le aree portuali più significative per il settore crocieristico nazionale ed internazionale.
- Secondariamente, quando sono stati approfonditi gli studi su questi tre casi, studiando le diverse aree strategiche d'affari e le forme strategico-organizzative;
- Terzo ed ultimo punto, quando si è dovuto dare un'interpretazione scientifica e conclusiva dei casi presi in esame.

---

<sup>9</sup> Sciarelli S., 2007, pag. 18.

Altro approccio teorico, utile ai fini della ricerca, è quello portato avanti da alcuni studiosi italiani<sup>10</sup> che hanno tentato di definire il rapporto tra “impresa e territorio” con la matrice concettuale dell’approccio sistemico vitale (ASV).

In questa visione concettuale, il sistema nasce da una struttura che è rappresentata da *“un insieme di componenti e di relazioni tra componenti, che esprime in potenza la capacità di conseguire dei risultati attraverso un comportamento emergente orientato ad un fine”*<sup>11</sup>.

In particolare, la natura sistemica della struttura ha il compito di<sup>12</sup>:

- ⇒ individuare i diversi obiettivi che si vogliono perseguire;
- ⇒ attribuire i ruoli ai diversi componenti che fanno parte della struttura;
- ⇒ individuare e comprendere le diverse relazioni nate tra i componenti sia a livello unitario che sistemico.

Lo studio di questi fattori nasce dall’esigenza di guardare i diversi contesti in modo diverso, non singolarmente ma a livello sistemico, appunto.

Nel 2001, infatti, con la legge Quadro sul turismo 135/2001, sono stati istituiti i sistemi turistici locali (STL) che, ancora adesso, non hanno portato alla piena comprensione delle diverse modalità di identificazione, realizzazione e gestione.

Tali incertezze hanno generato, purtroppo, la creazione di alcuni STL che, in effetti, non funzionano adeguatamente.

Di sicuro, l’esistenza di STL o, più comunemente, la presenza sul territorio di un orientamento alla logica sistemica per la gestione di una *destination*<sup>13</sup> è determinata dalla presenza di almeno due delle tre seguenti variabili: prodotto, progetto, territorio, già citati precedentemente.

---

<sup>10</sup> Golinelli G.M. 2000 e 2002, Golinelli C.M. 2002, Pencarelli e Forlani 2002 e 2005.

<sup>11</sup> Golinelli G.M 2000, 86-99.

<sup>12</sup> Sciarelli S, 2007.

<sup>13</sup> Con il termine di “*destination*”, si intende una località turistica in grado di generare autonomamente domanda, in Della Corte V. 2000.



In questi sistemi turistici, ai fini dello sviluppo strategico territoriale, un ruolo fondamentale è ricoperto sia dai soggetti privati (che rappresentano i principali modelli di sviluppo di tipo *bottom up*) che dagli Enti e dalle Istituzioni locali (quindi dal pubblico), che incoraggiano, al contrario, percorsi di *top down*.

Sul territorio italiano è emerso, da un'indagine del 2004<sup>14</sup>, che esistono molteplici e svariati sistemi differenti di *governance* del territorio, alcuni caratterizzati da relazioni più spontanee, altre da forme più rigide ma, quasi sempre, guidate da un soggetto *pivot*.

Con riferimento all'oggetto dell'indagine, i casi di studio presi in esame (il porto di Barcellona, quello di Venezia e quello di Napoli), rappresentano quindi alcuni fra gli esempi più emblematici per l'approfondimento degli accordi e delle alleanze strategiche nel *business* crocieristico.

### **1.2.2 La Resource Based Theory (RBT)**

Durante questo lavoro, si è scelto di approfondire il grado di competitività delle diverse realtà portuali esaminate attraverso lo schema teorico della *Resource-based-theory*<sup>15</sup> (RBT). In particolare, le tre realtà portuali esaminate sono state valutate anche in riferimento ai diversi accordi strategici esistenti che, chiaramente, hanno determinato un maggiore vantaggio competitivo rispetto ai diversi *competitors* esistenti.

La scelta di utilizzare l'*RBT* non è stata casuale, bensì motivata dal fatto che, con essa, ci si richiama al vantaggio competitivo delle diverse risorse all'impresa in virtù di una maggiore efficienza rispetto ai concorrenti. In questo caso, però, l'analisi, sebbene possa essere effettuata su 2 livelli<sup>16</sup>, tratterà

---

<sup>14</sup> PRIN 2004.

<sup>15</sup> Per maggiori approfondimenti si veda Wernefelt, 1984, Barney, 1986, 1991, 2002, 2006; Rumelt, 1991; Hamel, Prahalad. 1990, 1994; Della Corte, Sciarelli, 2006

<sup>16</sup> Della Corte V., Sciarelli M., 2006.

l'individuazione e, quindi, la valutazione di tutte quelle risorse presenti rispetto ai sistemi portuali presi in esame.

Dopo gli anni '90, infatti, a séguito della forte evoluzione del contesto ambientale, le fonti del vantaggio competitivo non sono state più ricercate nel contesto settoriale ma, al contrario, nel contesto interno all'impresa, in modo da conoscere e comprendere meglio gli elementi che sono capaci di determinare il vantaggio competitivo dell'impresa rispetto alla concorrenza.

Si è compreso, infatti, che il successo aziendale non deriva solo dal modo in cui l'impresa si pone nei confronti del mercato in cui essa opera ma anche, e soprattutto, dalla disponibilità di competenze specifiche che è in grado di controllare.

In questo contesto, quindi, L'RBT è stata vista come un valido strumento di supporto alle decisioni aziendali, in grado di analizzare le risorse critiche presenti all'interno dei diversi sistemi portuali.

Più propriamente, sarà possibile individuare quelle particolari situazioni in cui il potenziale di risorse strategiche dell'impresa non è pienamente espresso; attraverso il modello proposto (*VRIO framework*), infatti, il *management* aziendale avrà l'opportunità di meglio individuare le risorse critiche possedute e di valorizzarle, in modo da riuscire a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile.

A tal proposito, va ricordato che ulteriori approfondimenti in merito<sup>17</sup> hanno dimostrato che l'utilizzo di questo approccio teorico risulta determinante anche in situazioni di crisi d'impresa, in quanto fondamentale per l'identificazione di quelle risorse necessarie per il raggiungimento di un vantaggio che porti almeno ad una parità competitiva (è il caso, quindi, di tutte quelle risorse che sono ritenute di valore e rare, ma non difficili da imitare).

La RBT identifica, nelle diverse risorse presenti all'interno dell'impresa, la principale determinante del vantaggio competitivo, e nella rarità ed inimitabilità di esse la sostenibilità dello stesso.

---

<sup>17</sup> Della Corte V., Sciarelli S., 1999

Oggi, però, il vantaggio competitivo non è più funzione di risorse generiche ma di specifiche risorse e competenze strategico-organizzative, e soprattutto della capacità di adattarle velocemente alle mutate condizioni competitive.

Proprio per il settore turistico, e più precisamente per l'analisi dei possibili accordi strategici all'interno del settore crocieristico, e soprattutto data l'ipercompetitività dello stesso, è sembrato quanto mai opportuno l'utilizzo dello stesso come approccio teorico.

Inoltre, i diversi sostenitori della RBT ritengono che, per vincere i *competitors*, l'impresa deve possedere risorse, capacità, e competenze distintive superiori. Quindi, una strategia di successo deve avere le seguenti caratteristiche:

- ✓ ottenere il massimo vantaggio dalle risorse e dalle competenze dell'impresa;
- ✓ sfruttare le risorse nel miglior modo possibile;
- ✓ sviluppare e consolidare le risorse e le competenze nel tempo e in modo costante.

Dunque la RBT considera, come propria unità di analisi, l'impresa e tende ad approfondire le risorse e competenze in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile o rinnovabile<sup>18</sup>.

Queste risorse, rispetto al *framework* teorico di riferimento (*VRIO framework*), dovranno risultare di valore<sup>19</sup>, rare<sup>20</sup>, difficili o costose da imitare<sup>21</sup> ed implementate dal punto di vista organizzativo; se sono solo di valore, possono condurre, generalmente, a situazioni di parità competitiva; se anche rare, sono in grado di generare un vantaggio competitivo temporaneo; se anche difficili e/o costose da imitare, risultano in grado di far generare all'impresa o al "sistema" un vantaggio competitivo sostenibile.

---

<sup>18</sup> Barney J.B., 1991, 1995, 2002.

<sup>19</sup> Ossia dovranno essere in grado di cogliere le opportunità ed evitare/ridurre le minacce esterne, determinando un vantaggio economico in termini di aumento dei ricavi e/o riduzione dei costi.

<sup>20</sup> Ossia dovranno essere controllate e/o possedute da un numero ridotto di imprese rispetto al totale di quelle operanti sul mercato;

<sup>21</sup> Ossia di non semplice duplicazione o sostituzione;

A tutto ciò va aggiunta anche la variabile organizzativa, altrimenti esse rappresentano solo un potenziale per l'impresa.

Questo approccio appena esaminato, che parte dallo studio dell'impresa ed analizza l'impatto del contesto esterno in termini "soggettivi" (tale impatto può variare proprio in funzione delle risorse e competenze di cui ciascuna impresa dispone), può essere applicato anche a realtà più complesse, come le strutture portuali appunto, le quali sono caratterizzate all'interno da più *business* e che vedono, come spiegato meglio nel capitolo 3, una serie di imprese tenute in qualche modo a collaborare rispetto alle diverse attività da svolgere.

A questo proposito, è stato scelto di utilizzare come strumento metodologico la RBT, in modo da poter valutare le diverse scelte strategiche attuate dalle imprese portuali che, in un contesto così fortemente competitivo, sono costrette ad indirizzarsi verso forme di *governance* innovative.

### **1.2.3 La catena del valore porteriana nell'ottica resource-based**

Sulla base di quanto detto finora, è possibile affermare, dunque, che la RBT ha fornito un importante contributo e supporto al processo di gestione strategica dell'impresa. Tuttavia, nell'ambito di questa ricerca, si è scelto di utilizzare, a sèguito di quest'ultima, anche la catena del valore porteriana, nell'ottica *resource-based* appunto.

Bisogna, tuttavia, considerare che, nonostante le differenti prospettive tra le due teorie, esiste anche un'innegabile complementarità tra le stesse, ovvero tra la RBT e la teoria porteriana.

L'obiettivo e la sfida di consulenti, studiosi e imprenditori deve essere quella di valutare i diversi aspetti (contesto esterno vs/impresa – impresa vs/contesto esterno), secondo una visione strategica intesa come "teoria dell'impresa per competere con successo"<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Barney, 2001, p. 6.

Sia la prospettiva economica, fondata sul paradigma struttura-condotta-performance<sup>23</sup>, che quella *resource-based*, basata sul paradigma condotta-performance-struttura, hanno l'obiettivo di dotare l'impresa di tutti quegli elementi necessari al raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile.

Per riuscire a capire il rapporto tra i due approcci, e quindi comprendere quanto queste alleanze possano essere viste come elementi fondamentali ai fini di un vantaggio competitivo sostenibile, è opportuno tentare di rispondere a due domande:

- 1) cosa significa “competere con successo”;
- 2) quali sono i modi per “competere con successo”.

Rispetto al primo quesito, un approccio può essere quello orientato a valutare l'impatto delle scelte strategiche dell'impresa (e quindi della teoria di come competere) sulla posizione presa nel mercato. Bisogna precisare, però, che l'impresa può decidere di *competere con grande successo* per il raggiungimento del vantaggio competitivo<sup>24</sup>, di *competere con successo* per il raggiungimento di una semplice parità competitiva<sup>25</sup> e, infine, di *competere con insuccesso* per il raggiungimento di uno svantaggio competitivo<sup>26</sup>. Queste implicazioni competitive valgono sia per la RBT che per l'approccio porteriano: con la prima è possibile individuare quelle risorse strategiche interne all'azienda che possono essere potenziate, oppure migliorate, o ancora sostituite, a secondo delle situazioni, provvedendo a fornire quegli elementi necessari sostanziali su cui focalizzarsi, a prescindere dai processi valutativi; col secondo, il modello porteriano, è possibile individuare le minacce e le opportunità generate dal contesto esterno. Si tratta, quindi, di trovare il giusto equilibrio per l'impresa, valutando congruamente sia il grado di influsso del contesto sulle scelte aziendali che il bagaglio di risorse strategiche, attuali e

---

<sup>23</sup> Sciarelli S., 2007

<sup>24</sup> Quando ciò avviene le azioni di un'impresa creano valore e poche altre imprese sono in grado di realizzare le stesse azioni.

<sup>25</sup> Quando ciò avviene le azioni dell'impresa creano valore ma diverse altre aziende intraprendono azioni simili, con risultati similari;

<sup>26</sup> In quest'ultimo caso l'impresa fallisce nel processo di creazione del proprio valore.

prospettiche, su cui puntare. Nel caso in cui dovessero verificarsi, con i due approcci, conclusioni contrastanti, è necessario approfondire l'analisi, per individuare, nelle diverse situazioni aziendali ed in specifici contesti, quali aspetti privilegiare nel processo valutativo. Come evidenzia lo stesso Porter<sup>27</sup>, è più giusto parlare di “*framework*”<sup>28</sup> che di modelli, in quanto ci si trova di fronte a sistemi e schemi di supporto alle decisioni che, però, non sempre riescono a comprendere tutte le situazioni riscontrabili nella realtà. Difatti, di fronte a drastici cambiamenti contestuali, le imprese possono adottare strategie emergenti<sup>29</sup>, ma se l'impresa risulta non essere in grado di percepire repentinamente il pericolo, è difficile che quelle stesse strategie emergenti possano condurre ad un reale e duraturo successo dell'impresa. Un importante elemento di raccordo tra i due approcci è la **catena del valore** che vede, alla radice del vantaggio competitivo sostenibile, le attività “critiche”, rese tali dalle risorse e competenze che ne definiscono i contenuti. I due approcci tengono conto, con intensità e tempi diversi, dell'influenza del contesto sulla *performance* aziendale. Per questo motivo, nell'ambito di questa ricerca si è deciso di utilizzarli per meglio individuare il processo di ricerca delle variabili strategiche nella gestione di una struttura portuale; in particolare, si fa riferimento alla *catena del valore*<sup>30</sup> con le diverse attività di rilievo strategico, nel processo di ricerca del vantaggio competitivo. Il contesto ambientale prescelto è quello del Mediterraneo che, in questi ultimi anni, sembra essere stato teatro di diverse azioni politiche, in risposta all'aumento considerevole del *business* crocieristico a cui ha dovuto necessariamente seguire uno stravolgimento della gestione portuale: sono stati effettuati lavori di

---

<sup>27</sup> Per un approfondimento si veda “*An interview with Micheal Porter*”, Academy of Management Executive, 2002.

<sup>28</sup> Lo studioso evidenzia che il *framework* riesce a racchiudere un fenomeno nella sua piena completezza, attraverso un numero limitato di variabili, cogliendone gli aspetti salienti.

<sup>29</sup> Con il termine di strategie emergenti, si indicano “*quelle strategie che emergono nel tempo o che sono radicalmente ricreate una volta implementate, volte al raggiungimento di un vantaggio competitivo in determinati settori*”. Della Corte V., Sciarelli M., 2006.

<sup>30</sup> Porter M., 1985.

ampliamento, ammodernamento tecnologico e strutturale e, infine, si è operato sul miglioramento dei collegamenti dei porti verso le città. Gestire un porto sembra non essere cosa facile, in quanto si tratta di diverse politiche di *governance* utilizzate, a seconda del *management* occorrente.

L'approccio e le diverse scelte strategiche attuate dipendono da vari elementi, in particolare:

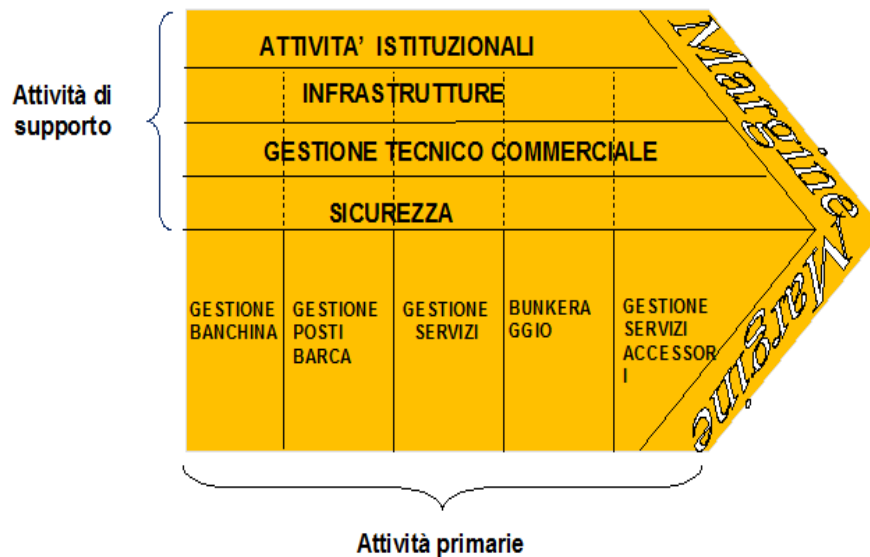
1. dallo sviluppo dimensionale del porto (se si tratta di un unico porto o di un circuito di porti minori che operano in ottica sistemica) e dalla presenza, o meno, all'interno di esso di un *cruise operator* che abbia un ruolo determinante ai fini dello sviluppo portuale;
2. dal numero di presenze legate al traffico crocieristico e, quindi, dalle diverse forme organizzative attivate per meglio gestire tali flussi;
3. dalla particolare vocazione turistica della località in cui il porto è ubicato e, soprattutto, dalle iniziative attivate per fronteggiare lo sviluppo crescente dei flussi crocieristici della città.

In particolare, sulla base dell'approccio metodologico porteriano della catena del valore, la gestione dell'impresa portuale è vista generalmente come un insieme di **9 processi**, di cui **5 primari** e **4 di supporto**<sup>31</sup>;

---

<sup>31</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda Della Corte V., Savastano I., (2008), *"Tourism Ports' Management: an analysis on some International case studies"*, in atti del convegno: *"Cruise Shipping Opportunities and challenges: markets, technologies and local development"* - Napoli, 04-06 ottobre 2007.

**Figura 1.2 - La catena del valore di un porto turistico**



**Fonte:** Della Corte V. Savastano I., 2008.

In particolare, con questo schema, per **attività primarie** si intendono tutti quei processi che direttamente contribuiscono alla creazione dell'*output* (prodotti e servizi) di un'organizzazione e, in questo caso specifico, di tutte quelle realtà portuali turistiche dove risulta maggiormente sviluppato il *business* delle crociere, come per esempio:

- **la gestione delle banchine portuali** che viene organizzata da un responsabile di un Ufficio Direzione. Questa figura riveste anche altri ruoli primo fra tutti quello relativo ai servizi di accoglienza e di supporto all'ormeggio;
- **la gestione dei posti barca** che, generalmente, vengono ceduti in percentuale con diritto di ormeggio cinquantennale o ventennale ad una società (dotata di un apposito ufficio) che usufruisce di un'area demaniale ceduta, appunto, dal Demanio;
- **la gestione di altri servizi portuali** che viene affidata, nella maggior parte dei casi, alla stessa persona che si occupa della gestione della banchina ossia al Direttore o al Comandante del porto. A questa stessa persona, insieme al suo *staff*, verranno, infatti, affidati tutti quei servizi dediti alla fornitura di energia elettrica e di acqua, alle diverse operazioni necessarie per l'alaggio ed il varo e



per il ritiro rifiuti che, soprattutto per il settore crocieristico, rappresenta una funzione fondamentale soprattutto in riferimento all'importanza del riciclo degli stessi<sup>32</sup>;

- **il bunkeraggio:** questa attività si riferisce a tutte quelle operazioni necessarie al rifornimento di olii e carburanti. Si tratta di un'operazione che, generalmente, viene affidata, in concessione, ad una ditta appaltatrice che ha il compito di verificare l'osservanza delle norme di sicurezza vigenti in materia;

- **la gestione servizi accessori e di attività turistico - ricreative collegate:** anche la gestione di queste attività, fondamentali ai fini di uno sviluppo turistico commerciale all'interno dell'area portuale, sono di solito affidate a soggetti terzi a cui vengono affittati i locali situati all'interno di spazi costruiti e/o adibiti appositamente.

Per quanto riguarda, invece, il discorso sulle diverse **attività/processi di supporto** presenti in questo settore, con esse si intendono tutte quelle operazioni che, pur non contribuendo direttamente alla creazione dell'*output*, risultano essere comunque necessarie per completare le diverse attività di gestione dell'area portuale.

In particolare, in questo contesto, rientrano:

- **le attività istituzionali** in quanto il *management* di un porto è, comunque, fortemente dipendente dalle azioni portate avanti dagli Enti e dalle Istituzioni locali, sia per quanto riguarda l'aspetto più propriamente amministrativo-burocratico (all'interno dell'area portuale è presente una stazione di guardia costiera ed un ufficio locale della capitaneria del porto, il Genio Civile, la Sovrintendenza ai Beni paesaggistici e quella ai Beni archeologici e monumentali, il Comune e la Regione), che verso tutti quei provvedimenti atti al reperimento di fonti di finanziamento volte al potenziamento degli investimenti nella realtà portuale di una città. Le politiche di sviluppo realizzate dalle amministrazioni pubbliche locali, in tal senso, sono

---

<sup>32</sup> Della Corte, 2008.

fondamentali per lo sviluppo di un porto crocieristico e per la *destination* in cui esso è situato<sup>33</sup>;

- **infrastrutture:** è indispensabile che l'area portuale sia ben collegata con una rete infrastrutturale di mobilità (aeroporto, strade e autostrade scorrevoli, linee ferroviarie ad alta velocità, parcheggi moderni, servizi di autobus cittadini) con standard qualitativi adeguati;

- **gestione tecnico-commerciale:** questa è sicuramente una parte fondamentale ai fini della corretta gestione portuale. In particolare, si tratta di saper gestire in modo adeguato una serie di funzioni: l'occupazione e la vigilanza su tutte le operazioni di natura tecnica, sulla responsabilità della messa in sicurezza di tutti gli impianti e sulla conformità delle normative vigenti. La sede operativa di quest'attività è un ufficio commerciale che, nella maggior parte dei casi, si trova all'interno dell'area portuale; esso, inoltre, si occupa anche della promozione e del *marketing*, facendo in modo che il proprio porto turistico rientri nel circuito dei mercati internazionali;

- **Sicurezza:** sono molteplici e diversi i soggetti che operano per il rispetto e l'osservanza delle norme di sicurezza: prime fra tutte, l'Autorità Marittima (responsabile della vigilanza sulla corretta applicazione della normativa internazionale), segue il *Port Facility Security Officer* (il soggetto che assume la responsabilità del coordinamento di tutte le iniziative per l'adozione delle misure destinate ad implementare le condizioni di sicurezza dello scalo), la Polizia di Stato e, infine, la Prefettura.

L'Autorità portuale<sup>34</sup> è un soggetto che, negli ultimi anni, ha acquisito un ruolo sempre determinante all'interno della gestione portuale, anche se necessita di una più ampia autonomia decisionale e, soprattutto, di una maggiore autonomia

---

<sup>33</sup> In tal senso, si pensi all'operazione Enjoy Napoli, frutto dell'accordo tra la Regione Campania, il Comune di Napoli e la compagnia crocieristica MSC, che ha sviluppato una serie di accordi strategici tra i diversi attori della filiera locale, per incentivare il crocierista a pernottare nella città di Napoli prima o dopo dell'imbarco sulla nave.

<sup>34</sup> Cfr. 3.3.1

finanziaria. Le stesse, infatti, in qualità di *cluster managers*, devono anche essere in grado di poter intervenire nei progetti logistici retro portuali<sup>35</sup>.

L'utilizzo della catena del valore porteriana nell'ottica *resource-based* non solo è utile all'individuazione dei diversi anelli della filiera che compongono l'offerta turistica, ma è anche fondamentale per comprendere l'importanza di alcune attività all'interno dell'impresa portuale. Queste stesse attività, infatti, una volta individuate, possono addirittura essere considerate come risorse strategiche che, se di valore, rare, inimitabile e ben sfruttate sul piano organizzativo, possono essere in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile all'impresa portuale.

---

<sup>35</sup> Ursotti G., 2007.

## CAPITOLO II

### Inquadramento di un settore in continua evoluzione

**Sommario:** 2.1 I principali aspetti del turismo crocieristico; 2.2 Analisi della domanda; 2.2.1 Aspetti quantitativi; 2.2.2 Aspetti qualitativi; 2.3 Analisi dell'offerta nazionale ed internazionale; 2.3.1 Il contesto mondiale; 2.3.2 Il contesto europeo.

#### 2.1 I principali aspetti del turismo crocieristico

Nel presente lavoro di ricerca, rispetto al quale si cerca di individuare gli accordi e le alleanze strategiche sviluppatesi all'interno delle portualità che operano nel *business* delle crociere, è sembrato opportuno fare ulteriori approfondimenti in merito al contesto ambientale in cui operano le compagnie crocieristiche nel mondo.

Questo ha comportato, quindi, uno studio sull'evoluzione del prodotto crocieristico, frutto di un'offerta che ha dovuto rispondere, adeguatamente, alle esigenze di una domanda divenuta sempre più esigente nel corso degli anni.

Il comparto crocieristico si presenta, oggi, come il settore della filiera turistica, tra quelli più attivi e in continua espansione; anche nel nostro paese, l'industria crocieristica è particolarmente florida e svolge un ruolo rilevante per l'economia<sup>36</sup>: il comparto crociere impiega, infatti, 61.000 dipendenti e registra una spesa diretta di 2,5 miliardi di euro, il 30% del totale europeo.

Di questa cifra, 1,2 miliardi sono destinati ad investimenti per l'ampliamento e l'ammodernamento della flotta e sono volumi consistenti, tenuto conto del fatto

---

<sup>36</sup> I dati sono stati estrapolati da una ricerca effettuata dall'ECC - *Europe Cruise Contribution* 2007.

che, tra i principali *competitors* europei, la Finlandia investe una cifra di 570 milioni di euro, la Germania 516 e la Francia 308.

Volendo ricostruire la storia dell'industria crocieristica, è possibile affermare che segni reali di navigazione crocieristica, come viene inteso nel senso moderno, divengono apparenti nei primi anni '70, quando due gruppi crocieristici norvegesi investono ciascuno in tre moderne navi da crociera.

Tuttavia, le origini del settore crocieristico possono essere ritrovate già nel 1835 quando, in annunci pubblicitari, vengono promossi viaggi ricreativi in mare per le Isole Shetland<sup>37</sup>. In particolare, nei primi anni del 1900, i transatlantici transoceanici vengono utilizzati da migranti e gente che viaggia tra i continenti (Europei verso l'America, etc.). Sebbene già in questi anni si cercasse di offrire un servizio di lusso a quei particolari clienti molto facoltosi, quelle navi vengono comunque pensate e costruite solo per il trasporto dei passeggeri<sup>38</sup> e quindi senza scopi turistici<sup>39</sup>.

Il passeggero, in questi anni, ha l'esigenza primaria di arrivare nella località di destinazione nel più breve tempo possibile, quindi le modalità di organizzazione del servizio sono focalizzate sull'acceleramento di tutte quelle fasi tipiche del ciclo di trasporto, tanto da non prevedere scali intermedi<sup>40</sup>. Nel corso degli anni cinquanta, il trasporto dei passeggeri "via mare"<sup>41</sup> entra in crisi a causa di numerosi fattori, primo fra tutti l'introduzione sul mercato dei trasporti dell'aeromobile.

Negli anni sessanta, infatti, con l'arrivo del vettore aereo, si determina una situazione di crisi della nave come mezzo di trasporto su grandi distanze, tanto

---

<sup>37</sup> Le Isole Shetland costituiscono una delle 32 regioni unitarie scozzesi. Sono un gruppo di isole situate tra le Isole Orcadi e le Isole Fær Øer, al largo della costa settentrionale della Scozia e con una superficie complessiva di 1466km<sup>2</sup>. Esse contribuiscono a separare l'Oceano Atlantico ad ovest dal Mare del Nord a est.

<sup>38</sup> Anche se, già nell'inverno del 1922-23, si ha notizia che la CUNARD e la WHITE STAR hanno offerto un prodotto definibile come crocieristico.

<sup>39</sup> The Cruise Market & Outlook, ShipPax 2007.

<sup>40</sup> Penco L., "I servizi portuali nel trasporto via mare delle persone", in Economia e diritto del terziario n. 1, 2000.

<sup>41</sup> Si definiscono così, in quanto ancora non si può parlare di crocieristi veri e propri.

da convincere gli armatori ad offrire qualcosa in più al crocierista, in modo da “fare la differenza”. Le imprese di trasporto “via mare” cominciano a ridefinire il proprio *business*, attraverso la ricerca di nuovi bisogni da soddisfare<sup>42</sup>: le imprese introducono sul mercato la crociera, una concezione di viaggio innovativa, in cui la velocità non viene considerata più come un fattore primario, ma acquista importanza maggiore la scelta dell’itinerario e le località da visitare. Si viene a creare, dunque, un prodotto turistico *multidestination* “via mare”, che include una serie di scali in porti intermedi, scelti in relazione alla loro particolare attrattiva turistica<sup>43</sup>. Nasce, quindi, la nave da crociera che, da semplice mezzo di locomozione, comincia ad essere concepita come un vero e proprio “luogo di vacanza”: per fare ciò, si cerca di far assumere alla nave una nuova configurazione tecnologica in modo che essa perda le caratteristiche tipiche di un mezzo di trasporto via mare, per acquistare quelle necessarie, invece, a soddisfare le esigenze espresse dalla domanda turistica. Si cominciano a ricercare nuovi modi di utilizzare le risorse e le competenze sviluppate nel settore del trasporto marittimo, attraverso la soddisfazione dei bisogni e dei desideri che vanno ben oltre la semplice mobilità<sup>44</sup>.

La prima vera nave passeggeri, dedicata solo alle attività crocieristiche, è l’Oceanic<sup>45</sup> ma, ai fini crocieristici, vengono convertite anche altre navi usate per la navigazione e per il trasporto delle truppe nei primi anni successivi alla guerra. Fu il porto di Miami, per primo, a divenire la base per il florido mercato crocieristico americano e la Norwegian Caribbean Lines (NCL), come fu chiamata all’inizio, fu il primo vero operatore del mercato di massa, seguito successivamente da altre due compagnie norvegesi, ognuna con altre navi da crociera, la RCCL e la RVL; successivamente la NCL e l’Arison si divisero e fu fondata la Carnival<sup>46</sup>.

---

<sup>42</sup> Penco L., “I servizi portuali nel trasporto via mare delle persone”, in *Economia e diritto del terziario* n. 1, 2000.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Penco L., 2000.

<sup>45</sup> Costruita nel 1965 dalla linea nazionale greca

<sup>46</sup> The Cruise Market & Outlook, ShipPax 2007.

Sono questi i tempi in cui si comincia a vedere la nave come una struttura per trascorrere le proprie vacanze, con a bordo una serie di servizi che sono in grado di soddisfare i bisogni espressi dai consumatori-turisti: attività ricreative, ludiche e culturali. Nasce, quindi, il concetto di crociera e le imprese di trasporto sono costrette a modificare le proprie scelte strategiche in virtù di una nuova concezione di viaggio, secondo cui la velocità (legata alla precedente esigenza di trasportare i passeggeri da un continente all'altro nel tempo più breve possibile) non rappresenta più il fattore determinante, e vanno via via acquistando importanza altri elementi come la scelta dell'itinerario e, soprattutto, i servizi e le attività di cui il turista può fruire a bordo<sup>47</sup>, anche se la crociera viene ancora considerata come un prodotto rivolto solo ad un pubblico *d'élite* con elevate disponibilità economiche. La nascita dell'industria crocieristica è avvenuta nei mari dell'America centro-settentrionale, un'area in cui si concentrano maggiormente sia la domanda che l'offerta di questo nuovo prodotto *turistico e complesso*<sup>48</sup>: la crociera, formata da una serie di elementi per la cui realizzazione è indispensabile la cooperazione congiunta di una serie di soggetti diversi<sup>49</sup> (cfr. capitolo 3).

Dopo solo dieci anni, negli anni '70, il settore crocieristico comincia, quindi, a subire profonde trasformazioni che, nel corso degli anni, lo portano ad essere quello che è oggi, un settore fortemente in crescita e con grosse potenzialità economiche<sup>50</sup>; la compagnia *Carnival Cruise Line*, introduce sul mercato le navi dette *fun ship*, ossia navi progettate e pensate per intrattenere il turista a bordo, dotate di un numero considerevole di servizi ed attività a bordo e nei porti di scalo (escursioni, etc.), destinate ad un pubblico molto più ampio rispetto al passato. L'offerta, comunque, rispetto a quella odierna, si presenta

---

<sup>47</sup> Penco L., 2000.

<sup>48</sup> Rispoli M. Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, CEDAM, 1996, pag. 78.

<sup>49</sup> Penco L., 2000.

<sup>50</sup> Savastano I., (2008), "Il comparto crocieristico: evoluzione e caratteristiche essenziali della domanda e dell'offerta" cap. 7 par. 7.1 in Della Corte V, *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, EGEA, Milano (in corso di pubblicazione);

decisamente meno complessa, come lo dimostra una locandina del programma giornaliero degli anni '70 della Achille Lauro<sup>51</sup>, di seguito riportata.

**Figura 2.1- Programma della giornata sull'Achille lauro della Star Lauro**



PROGRAMMA DEL GIORNO · DAILY PROGRAM  
PROGRAMME DU JOUR · TAGESPROGRAMM

~~~~~  
Ms. "ACHILLE LAURO,"  
~~~~~

Crociera: Spagna, Portogallo, I. Atlantiche, Senegal, Marocco  
12-9 + 2-10 - 1974

**MERCOLEDÌ**

07.00 - 09.00 Prima Colazione (sala ristorante).

07.00 - 10.00 Prima Colazione (continentale, servita in cabina).

07.00 - 10.00 Ginnastica - Massaggi E-stetici e curativi con Lino Mattera (palestra)

10.00 Tiro al piattello (ponte Lido)

10.30 Consommé (sala Ischia, ponte Lido)

10.30 Pesca del cucchiaino in piscina

11.00 - 12.00 Biblioteca

12.30 - 13.30 SECONDA COLAZIONE (l'accesso al ristorante è consentito sino alle 13.30)

12.30 LUNCH BUFFET (Ponte Lido) (tempo permettendo)

16.00 Tornei sportivi e giochi di ponte.

16.00 - 16.30 Te del pomeriggio (Salone Scarabeo)

16.30 Lotta con i cuscini in piscina

16.00 - 18.00 Ginnastica - Massaggi E-stetici e curativi con Lino Mattera (palestra)

17.00 - 18.00 Biblioteca

17.30 Tombola (Salone Arazzi)

18.30 S. Messa in Cappella

19.30 - 20.30 PRANZO (l'accesso al ristorante è consentito sino alle ore 20.30).

21.00 - 02.00 Gran ballo Mascherato (Salone Scarabeo).

21.00 - 02.00 Gran ballo Mascherato

22.30 Claudio in: Carnevale a Rio. (Salone Arazzi).

23.00 - 03.00 Tragara Night - Bar Crêpes Suzettes (Rotonda Arazzi)

23.00 - 03.00 Discoteca

24.00 BUFFET (Salone Ischia).

Guardando il programma della locandina, è possibile affermare che, già in quegli anni, sebbene l'offerta fosse assai meno ricca e articolata, il prodotto crocieristico fosse già considerato come quello attuale: *"Il prodotto crociera consiste nell'ideazione, progettazione e attuazione di servizi turistico-alberghieri erogati a bordo di una nave che si sposta tra più porti in modo da poter affiancare alla vita di bordo, sempre più simile a quella di un grande albergo e di un villaggio turistico, le soste e le escursioni per visite nei vari paesi e località toccate dall'itinerario"*<sup>52</sup>.

Con gli anni '80, il settore crocieristico vive un periodo di grosso sviluppo a cui corrisponde una crescita esponenziale sia della domanda che dell'offerta e

<sup>51</sup> Rinomata nave degli anni '70, appartenente alla flotta Star Lauro.

<sup>52</sup> Rispoli, Di Cesare, Manzelle, 1997: 23.



sono questi gli anni in cui cominciano a cambiare le scelte strategiche aziendali, in virtù di un nuovo modo di fare crociera: si comprende che va ampliata la propria fascia di riferimento, attraverso l'offerta di un servizio di qualità ma con tariffe ridotte, raggiunte con le economie di scala.

Vengono, così, costruite navi enormi, che più frequentemente vengono definite "alberghi galleggianti" e, finalmente, con gli anni '90, l'industria crocieristica sposta i propri interessi anche verso altre aree geografiche, dal Mediterraneo all'Asia.

Oggi, la crociera è considerato ancora un prodotto "giovane", caratterizzato da un contenuto livello del tasso di penetrazione, rispetto ad altri prodotti turistici con caratteristiche simili<sup>53</sup>.

Per il Mediterraneo, si è avvertito un crescente interesse da parte dei *cruise operator* mondiali che lo vedono come una destinazione turistica molto promettente (soprattutto in riferimento all'interesse per l'enorme patrimonio storico-artistico situato in quest'area), in termini di margini di sviluppo del *business*, assicurati dall'ancora basso livello di penetrazione del mercato rispetto all'area caraibica.

Infatti, sebbene i Caraibi siano ancora la regione crocieristica più ampia, analizzando il calendario annuale, da maggio ad ottobre, il Mediterraneo ha una maggiore capacità d'offerta rispetto ai Caraibi.

Anche la regione baltica si sta rapidamente sviluppando come una destinazione estiva alternativa e così anche l'Alaska, tanto che a luglio le acque del Baltico avevano la stessa capacità di posti dei Caraibi<sup>54</sup>.

Nel mondo, dunque, le principali aree produttive del *business* crocieristico sono: i Caraibi, il Nord America (ma anche il Sud America sta cercando di entrare in questo *business*), l'Alaska, il Mediterraneo, il Nord Europa ed il Sudest asiatico.

Di queste, le aree americane rappresentano sicuramente il mercato crocieristico più sviluppato, sia rispetto alla provenienza geografica della domanda

---

<sup>53</sup> Penco L.. 2000.

<sup>54</sup> The Cruise Market & Outlook, ShipPax 2007.

crocieristica, che in termini di numero di crociere, navi impiegate e passeggeri trasportati durante l'arco dell'anno.

La motivazione di questo successo va ricercata, essenzialmente, nelle favorevoli condizioni climatiche, che consentono di realizzare crociere in tutto i giorni dell'anno, e, dall'altro, per il fatto che è un mercato praticabile al bacino di utenza più grande del mondo che è quello del Nord America.

Rispetto a quanto detto finora, è possibile quindi affermare che esistono diversi cicli di vita del *business* crocieristico nel mondo<sup>55</sup>:

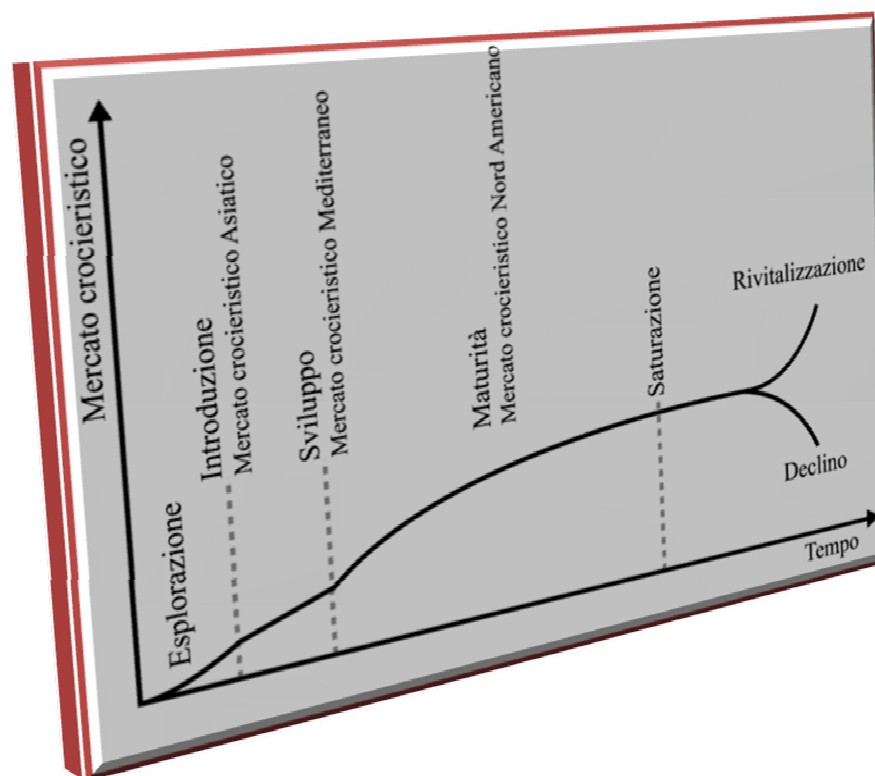
- *in primis* si trova sicuramente il mercato nord americano, quello in cui ha avuto origine il prodotto crocieristico, che sta vivendo una fase di maturità, sebbene il mercato americano nutra ancora forti interessi verso il prodotto crociera;
- segue il mercato crocieristico sviluppatosi nel Mediterraneo, a partire dagli anni 80/90, che invece sta vivendo una fase di forte sviluppo, spinto anche dai numerosi ed ingenti investimenti apportati dai *cruise operator*. Proprio in questi ultimi anni, dove in ogni settore si avvertono segnali di crisi economica, il settore crocieristico sembra essere l'unico a non risentirne;
- infine, anche il mercato asiatico sta rivolgendo il proprio interesse verso questo particolare settore turistico ma, rispetto agli altri due, si trovi in una fase di introduzione.

Di seguito, si riporta in **figura 2.2**, un grafico che meglio sintetizza i diversi stadi di sviluppo del *business* crocieristico nei principali mercati crocieristici.

---

<sup>55</sup> Genco A.M., 2005.

**Figura 2.2 - Le diverse fasi di sviluppo del *business* crocieristico nei principali mercati mondiali.**



**Fonte:** Genco A.M., 2005

\* la figura analizza il mercato Nord Americano, quello del Mediterraneo e quello asiatico.

Analizzando la **figura 2.2**, precedentemente riportata, il Mediterraneo viene dunque considerata un'area in cui il mercato crocieristico è ancora in via di sviluppo; ciò, è confermato anche dal fatto che sempre più *cruise operators* mostrano il proprio interesse verso le rotte che toccano i principali porti del Mediterraneo.

Si tratta, infatti, di zone caratterizzate da numerosi *home port* e *port of call* che si trovano in *destination* turistiche di particolare interesse storico-artistico e, quindi, già di per sé di forte richiamo nazionale ed internazionale.

Inoltre, l'interesse che riscuote il *business* crocieristico nel Mediterraneo, principalmente da parte dei *cruise operator* che decidono di volgere i propri investimenti verso quest'area, è motivato dal fatto che esso, rispetto agli altri, offre la possibilità di realizzare crociere diverse, in grado di soddisfare

soprattutto diversi e molteplici bisogni<sup>56</sup>. I Caraibi, al contrario, offrono un prodotto crociera basato essenzialmente sull'offerta di due diverse tipologie di crociera: la prima, la crociera *gambling*, è un tipo di prodotto turistico costruito e pensato, esclusivamente, per gli appassionati del gioco d'azzardo; la seconda, quella che viene comunemente definita come “*crociera sun & beach*”, è una crociera indirizzata, principalmente, ad un pubblico che sceglie di effettuare questa esperienza solo perché alla ricerca di *relax* e, soprattutto, della tintarella<sup>57</sup>. In definitiva, si intuisce che, nel corso degli ultimi anni, le imprese crocieristiche hanno compreso la necessità di modificare le proprie strategie a favore sia di una maggiore differenziazione geografica sia di una trasformazione del prodotto crociera (da prodotto strettamente di nicchia a prodotto in grado di attrarre *target* di clienti sempre più ampi e differenziati e di generare, quindi, profitti sempre più ampi<sup>58</sup>).

## **2.2 Analisi della domanda:**

### **2.2.1 Aspetti quantitativi**

L'evoluzione del mercato crocieristico, in questi anni, ha determinato una serie di profondi mutamenti nella percezione del prodotto crocieristico, del suo significato e della sua accessibilità rispetto al passato; sia in riferimento al contesto nazionale che internazionale, la domanda è dunque fortemente cambiata, divenendo sempre più cosciente e differenziata e influenzando, prepotentemente, sull'offerta del prodotto crociera introdotto sul mercato.

In primo luogo, da prodotto di lusso ristretto ad una ridotta fascia di mercato si è poi passati ad una nuova concezione del prodotto, rivolto ad un pubblico più ampio, di massa. Ciò ha determinato un forte sviluppo della domanda crocieristica che, dal '70 ad oggi, sembra aver registrato una crescita inarrestabile. Sulla base dei dati forniti in **figura 2.3** dalla CLIA, confrontati

---

<sup>56</sup> Della Corte V., 2008.

<sup>57</sup> Rapporto sul turismo italiano 2006/2007, *Touring Club*.

<sup>58</sup> Di Cesare F., 2006

con quelli della Rivista del Turismo 2007, si registra un aumento impressionante del numero delle persone interessate a questo particolare prodotto turistico:

**Figura 2.3 - Crescita del mercato crocieristico mondiale.**

Anno	Passeggeri
1970	500.000
1980	1.400.000
1990	3.600.000
1995	5.700.000
2000	10.000.000
2002	11.000.000
2004	13.000.000
2005	14.470.000
2010*	18.000.000 (valori previsionali)

**Fonte :** CLIA 2006 e Rivista del Turismo 2007

dai 500.000 crocieristi<sup>59</sup> mondiali registrati negli anni settanta, si è quasi decuplicato il numero dei flussi in meno di 20 anni, passando a 4.500.000 passeggeri negli anni novanta, fino ad arrivare ai 10.000.000 di passeggeri nel 2000 e ai 14.470.000 passeggeri nel 2005<sup>60</sup>. La domanda internazionale di vacanze in crociera è passata, quindi, da 5,72 milioni di unità nel 1995 ai 14,47

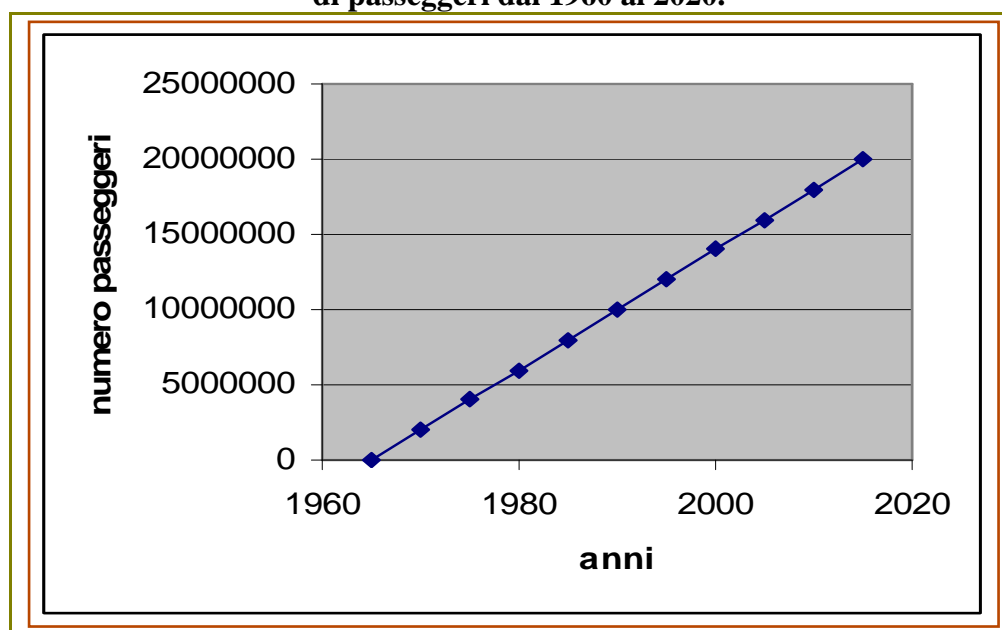
---

<sup>59</sup> La definizione di crocieristi, intesi come *“le persone che usufruiscono di servizi crocieristici e che transitano nell'area portuale per le operazioni di imbarco e sbarco su una nave da crociera, per collegarsi con le località turistiche previste nell'itinerario crocieristico localizzate in prossimità del porto”* proviene da Morvillo A., *“Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del Porto di Napoli”*, Guida, Napoli, 2007.

<sup>60</sup> Savastano I., (2008), *“Il comparto crocieristico: evoluzione e caratteristiche essenziali della domanda e dell'offerta”* cap. 7 par. 7.1 in Della Corte V, *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, EGEA, Milano (in corso di pubblicazione);

milioni nel 2005, con una crescita di oltre il 150%<sup>61</sup>. Come si evince dalla figura 2.4, si attende, ancora, un ulteriore sviluppo della domanda che dovrebbe produrre, nel 2010, un numero di passeggeri nel mondo pari a 18 milioni di crocieristi e, addirittura, per il 2020, si prevede di arrivare alla cifra record di 20.000.000<sup>62</sup> di crocieristi.

**Figura 2.4 - Evoluzione della domanda crocieristica nel mondo – numero di passeggeri dal 1960 al 2020.**



**Fonte:** elaborazione propria su dati *Oceanshipping consultants* e su Rapporto sul turismo italiano 2006/2007

<sup>61</sup> Fonte: la Rivista del Turismo, Febbraio 2007

<sup>62</sup> I principali dati sull'industria crocieristica provengono, senza dubbio, dalla CLIA e sulla base di questi dati si afferma che: l'industria crocieristica del Nord America ha apportato all'economia degli Usa, nel 2005, più di 32.4 miliardi di dollari americani, 16.2 miliardi di dollari americani nelle spese dirette; il passeggero medio spende circa 80 euro a visita per scalo. Dai dati forniti dall'ECC, un organizzazione di nuova formazione del 2007, che ha preso l'iniziativa di stipulare un simile resoconto per l'Europa, si evince che: per l'Europa, l'effetto combinato si stima a 8,3 miliardi di euro di spese dirette con 180.000 posti di lavoro; solo l'effetto scalo è stato stimato 3,1 miliardi di euro. Il passeggero medio spende approssimativamente 50 euro nei *port of call* e 100 euro nei porti di imbarco. Il rapporto dell'ECC è abbastanza ottimista per il futuro e prevede una spesa di 12,7 miliardi di euro e 230.000 posti di lavoro per il 2010. Ciò è parzialmente spiegato dall'accresciuta attività di costruzione di nuove navi. Il numero di posti di lavoro generati può essere stimato intorno ai 500.000. Sulla base delle statistiche della CLIA, il tasso di crescita annuale medio dei passeggeri fin dal 1980 è dell'81% annuo.

L'analisi di questo comparto, così fortemente competitivo sul piano dell'offerta, presuppone, da parte delle compagnie crocieristiche, un'ampia conoscenza del mercato in cui proporre il proprio prodotto; ciò avviene attraverso un'attenta analisi del mercato sia rispetto alle diverse provenienze geografiche sia in riferimento ad aspetti più propriamente qualitativi.

Rispetto al primo punto, anche se gli USA continuano ad essere il principale mercato mondiale per paese di provenienza dei crocieristi (circa il 66%), c'è da dire che l'Europa continua a riportare tassi di crescita considerevoli che arrivano a circa il 22% (all'interno di questo dato vanno incluse 6 nazioni europee: UK, Germany, Italy, Iberia, France e Altri paesi europei) (**figura 2.5**). Quindi, il numero di cittadini europei, che ha deciso di orientare le proprie scelte verso il prodotto crociera, nel 2005, è stato di 3 milioni, circa un quinto del totale mondiale<sup>63</sup>.

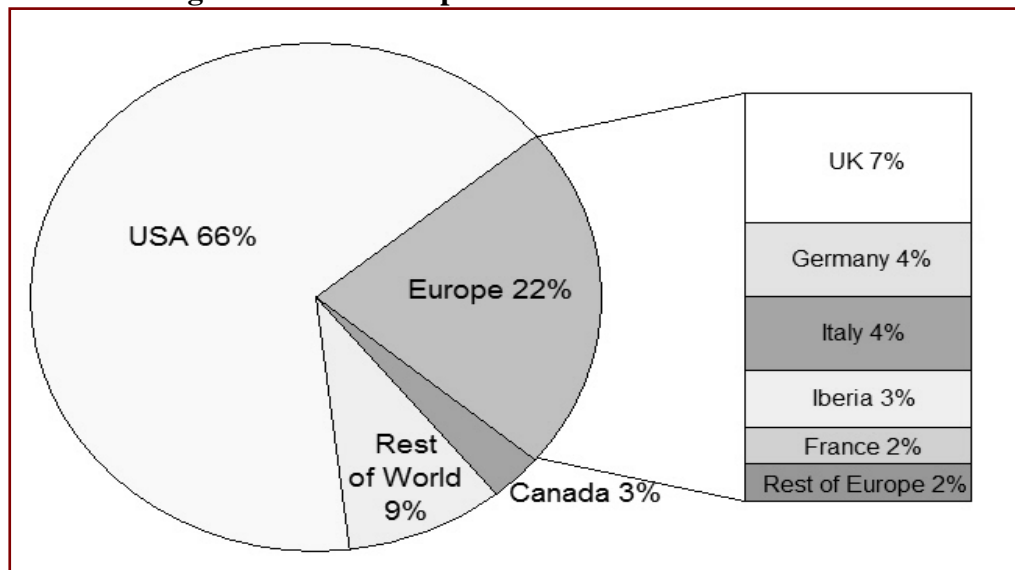
Questo movimento crocieristico ha, ovviamente, determinato ingenti flussi di crocieristi all'interno dei principali *home port* del Mediterraneo, del Baltico e di altre regioni europee, arrivando a 13 milioni di visite/transiti nelle città portuali.

La motivazione di questo incremento va ricercata, soprattutto, nel fatto che c'è stato un numero maggiore di presenze statunitensi nei porti europei, sia grazie all'aumento di navi americane distribuite in Europa che, ancor di più, all'inserimento sul mercato di navi eleganti di nuova generazione e, quindi, con una maggiore capacità di carico passeggeri.

---

<sup>63</sup> Fonte dati: ECC - Europe Cruise Contribution – Contribution of cruise tourism to the economies of Europe, 2007.

**Figura 2.5 - Paesi di provenienza dei crocieristi 2005**



**Fonte:** ECC- Europe Cruise Contribution – Contribution of cruise tourism to the economies of Europe, 2007.

Come precedentemente analizzato, nonostante l'Europa stia incrementando il *business* crocieristico in modo da non perdere la propria posizione sul mercato, in America il mercato crocieristico continua a registrare numeri da capogiro; difatti, nel settore delle crociere, l'America mantiene ancora il primato, generando nel 2007 un fatturato di 32 miliardi di dollari.

Basti pensare al fatto che il 17%, ovvero 51 milioni della popolazione americana, ha fatto una crociera, mentre 38 milioni hanno visitato Las Vegas solo durante il 2005, questo paragone sembra quanto mai necessario per meglio comprendere le dimensioni del fenomeno crocieristico in America<sup>64</sup>.

La documentazione più recente, relativa all'analisi quantitativa dell'industria crocieristica, è stata fornita dalla CLIA<sup>65</sup> (*Cruise Lines International Association*) che, nel 2008, si è trasferita a Miami.

---

<sup>64</sup> The Cruise Market & Outlook, ShipPax 2007.

<sup>65</sup> Sebbene si tratti di statistiche molto aggiornate, nell'analisi di settore si deve tener conto del fatto che esse comprendono solo i dati relativi ai propri



Sulla base dei dati analizzati, è emerso che, nel 2005, l'industria crocieristica del Nord America ha generato all'economia statunitense circa 32,4 miliardi di dollari americani e 16,2 miliardi di dollari americani nelle spese dirette.

Inoltre, dal 2000 al 2007, il numero di passeggeri che si sono imbarcati nei porti statunitensi è aumentato del 50% e le società di navigazione del settore hanno acquistato prodotti sul mercato statunitense per un valore di 14,7 miliardi di dollari<sup>66</sup>.

In contrapposizione all'americana CLIA, in Europa è nata L'ECC (*Europe Cruise Contribution*), che ha presentato, come già citato precedentemente, una serie di dati interessanti sull'industria crocieristica in Europa nel 2007.

Rispetto all'industria crocieristica americana, per l'Europa va considerata anche la posizione privilegiata dei molteplici scali e, quindi, l'alto impatto economico che questo genera per la *destination* in cui il porto crocieristico è ubicato.

Pertanto, per l'Europa, l'effetto combinato si stima a 8,3 miliardi di euro di spese dirette con 180.000 posti di lavoro<sup>67</sup>.

Dall'analisi della ShipPax del 2007, sono emersi altri dati interessanti rispetto all'età media dei passeggeri che, per esempio, cambia a secondo della provenienza geografica dei crocieristi; di età media (circa 49 anni) sono i crocieristi che provengono dagli USA mentre, in molti paesi europei, l'attività di crociera è stata a lungo intesa come un tipo di viaggio per persone *over 65*, che scelgono il prodotto crocieristico per una vacanza di relax.

Oggi la situazione è decisamente cambiata, infatti alcuni marchi di ultima generazione come *Easycruise* indirizzano le proprie scelte strategiche per l'acquisizione di una clientela più giovane (circa 32 anni).

---

membri, pertanto i dati sono maggiormente focalizzati sull'industria che ha sede in America e sul *source market* Americano.

<sup>66</sup> I dati sono stati forniti durante l'edizione del *Seatrade*, svoltasi a Miami Beach dal 10 al 13 marzo 2008, dalla CLIA.

<sup>67</sup> Solo per l'effetto scalo è stata stimata una cifra pari a 3,1 miliardi di euro; il passeggero che fa scalo in un Porto, in media spende circa 50 euro nei *port of call* e 100 euro nei porti di imbarco. Il rapporto dell'ECC prevede, inoltre, per il 2010, una spesa di circa 12,7 miliardi di euro, con la possibilità di aumentare il numero dei posti di lavoro, arrivando a circa 230.000 unità lavorative.

Anche in Germania l'età media dei crocieristi è scesa a 48,3 anni mentre, nel 2005, l'età media dei passeggeri nel Regno Unito si stimava fosse di 53,5 anni, ovvero di circa 3 anni in meno rispetto al 1994.

Anche in Italia, il settore crocieristico vive un periodo decisamente favorevole e, per fine 2008, non solo si prevede un aumento del movimento dei crocieristi dell'11%, ma anche la riaffermazione dell'Italia come prima destinazione crocieristica del Mediterraneo, seguita dalla Spagna come numero totale di passeggeri movimentati.

Rispetto al presente argomento di ricerca, quindi, l'Italia, nel 2008, risulta essere un'area fortemente competitiva rispetto ai suoi principali *competitors*<sup>68</sup> con i suoi 68 porti toccati dalle 148 navi diverse delle 64 Compagnie di Navigazione che navigano in questi mari, per un totale di 8.550.000 crocieristi movimentati e di 4.720 (+8,5% rispetto al 2007) toccate nave.

Il porto di Civitavecchia ha, inoltre, surclassato quello di Barcellona, con oltre 1.800.000 crocieristi previsti.

Rispetto a questa situazione, sembra però che gli Spagnoli stiano prendendo dei provvedimenti; infatti, per il periodo 2005-2008, i programmi degli enti portuali spagnoli e di Puertos del Estado hanno deciso di effettuare investimenti per circa 165 milioni di euro nelle infrastrutture portuali dedicate al traffico dei passeggeri, a cui si aggiungeranno altri 112 milioni di euro a partire dal 2009<sup>69</sup>.

### **2.2.2. Aspetti qualitativi**

Oggi, la domanda crocieristica si presenta fortemente cambiata, sicuramente più eterogenea ed esigente, rispetto al passato; in primo luogo, non è composta da un'insieme omogeneo di clienti ma, al contrario, essa appare costituita da

---

<sup>68</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda il capitolo 5.

<sup>69</sup> Per un approfondimento si veda Senesi S., "*Previsioni sul traffico crociere 2008 nei porti italiani*", Seatrade di Miami, marzo 2008.

molteplici e svariati segmenti di mercato: gruppi più o meno ampi di persone, ognuno con proprie caratteristiche.

La crociera, infatti, rappresenta un prodotto turistico che ha l'obiettivo di soddisfare diversi bisogni (trascorrere una vacanza di relax a bordo di una splendida nave, dotata di tutti i comfort; visitare numerose località turistico-culturali comodamente). Dunque, anche i consumatori del servizio crocieristico<sup>70</sup> presentano molteplici motivazioni ed anche il porto, in cui il *cruise operator* ha scelto di imbarcare e sbarcare i suoi passeggeri, ricopre un ruolo determinante, ai fini della soddisfazione complessiva dell'esperienza di vacanza.

Tutto questo comporta uno sforzo incredibile da parte dei *cruise operator*, che cercano di realizzare offerte che rispondano alle diverse esigenze della domanda crocieristica.

Per fare ciò è necessario conoscere, in modo approfondito, il cliente che si ha d'avanti, con i propri pregi e difetti; quindi, prima ancora di costruire il prodotto, è necessario fare un'attenta analisi della domanda a cui ci si intende rivolgere, attraverso una valida ed approfondita segmentazione della stessa.

Numerosi sono stati gli studi a proposito ma, nell'ambito di questa ricerca, si è scelto di approfondire il discorso qualitativo della domanda, attuando un'analisi della segmentazione della domanda rispetto ad alcuni criteri fondamentali<sup>71</sup>:

✓ Il primo criterio di segmentazione risulta essere sicuramente la *motivazione*, ossia si tratta di comprendere il perché si è scelto di fare una crociera.

La domanda crocieristica è, infatti, motivata da diversi bisogni/desideri: svago, relax, esigenze culturali sono quelli più usuali ma, negli ultimi tempi, numerose richieste provengono dalle aziende, che scelgono la nave da crociera come *location* per i *meeting* e congressi o, nella maggior parte dei casi, come luogo di vacanza premio per i dipendenti aziendali più meritevoli (*incentive travel*).

---

<sup>70</sup> Morvillo A., 2007.

<sup>71</sup> Rispoli, Di Cesare e Manzelle, 1997, "La produzione crocieristica, i prodotti, le imprese, i mercati", Giappichelli Torino.

In questo caso, infatti, la crociera ha il vantaggio di raggruppare persone di livello sociale omogeneo e, soprattutto, con gli stessi interessi professionali, il che significa un alto livello della *customer satisfaction*.

D'altro canto, le imprese crocieristiche vedono questo comparto come una grande opportunità, sia per la maggiore propensione di spesa della domanda che, ed è questo uno dei fattori principali, per il fatto che è possibile realizzare queste crociere anche in periodi di bassa stagione, in modo da impiegare le navi come “sale congressi galleggianti” al posto delle sale degli alberghi<sup>72</sup>;

✓ Un secondo criterio di segmentazione è rappresentato dalla conoscenza della *provenienza geografica* dei clienti che scelgono di effettuare una crociera. Questo fattore rappresenta un punto fondamentale nella realizzazione dell'offerta, in quanto si tratta di conoscere le abitudini, la storia, la cultura, le religioni, gli usi ed i costumi di un determinato segmento di mercato, per sviluppare un prodotto turistico che risponda, sempre più, alle esigenze della clientela.

Con riferimento a questo punto, già sono state messe in luce le profonde differenze esistenti tra il mercato americano e quello europeo: il primo, decisamente più omogeneo, sceglie di vivere la crociera per vivere momenti di relax e di divertimento (es. per i giocatori d'azzardo) (cfr. par. 2.1); il secondo, molto più eterogeneo, presenta una composizione molto differente per storia, lingua, cultura e tradizioni.

Infatti, già all'interno del mercato europeo, sono state rilevate profonde differenze fra i vari clienti: il crocierista mediterraneo favorisce gli aspetti culturali e storici del suo viaggio per arricchire il proprio bagaglio culturale ed è molto interessato alla scelta dell'itinerario e alle escursioni a terra proposte dalla compagnia crocieristica. Il crocierista nord europeo, al contrario, dà più importanza alle diverse proposte suggerite dalla compagnia crocieristica per la vita a bordo della nave;

---

<sup>72</sup> Di Cesare F., 2006.

✓ Un terzo criterio è rappresentato dalla *durata del viaggio* e dal *periodo di effettuazione* di esso. Circa quest'ultimo criterio, ci sono diverse variabili che incidono sulla scelta: non solo il tempo che ha a disposizione il turista per fare la sua vacanza ma anche, e soprattutto, il *budget* a disposizione per il proprio viaggio.

Quest'ultimo punto risulta quanto mai fondamentale nella scelta della crociera, infatti il turista, che non ha un'elevata capacità di spesa, non potrà optare per una crociera di durata superiore ai 15 giorni perché ciò implicherebbe un costo troppo elevato e, inoltre, non potrà neanche preferire periodi di alta stagione per trascorrere la propria vacanza.

✓ Altro criterio di segmentazione è l'analisi dei gruppi, quindi più propriamente la *composizione del gruppo* stesso: di fatto il crocierista può infatti scegliere di trascorrere la propria vacanza da solo, insieme al proprio *partner*, con la famiglia, con un gruppo di amici o di colleghi di lavoro;

✓ Infine, come ultimo criterio utile alla segmentazione del mercato crocieristico, troviamo quello che analizza il rapporto tra *la qualità e il prezzo*. Questo fattore analizza la propensione alla spesa dei clienti, sia per quanto riguarda il viaggio nell'insieme che rispetto a quanto intende spendere giornalmente sulla nave (escursioni, benessere, *shopping*, attività a bordo, etc.).

A questa scomposizione, va aggiunta un'ulteriore divisione dei clienti di un'impresa crocieristica<sup>73</sup>, ripartiti in tre macrogruppi:

a) *i clienti-persone*, ovvero i clienti finali – coloro che acquistano il prodotto crociera in agenzia di viaggio o su internet<sup>74</sup>;

b) *i clienti-aziende turistiche*, ovvero i clienti intermediari (ADV, TO, etc.), coloro che, essendo attori della filiera turistica, acquistano la crociera per completare il prodotto turistico: ne sono un esempio i *tour operators* che, in qualità di assemblatori del prodotto turistico<sup>75</sup>, acquistano la crociera per poi

---

<sup>73</sup> Rispoli e Tamma, 1995

<sup>74</sup> Per maggiori approfondimenti, si rimanda a Rossi C., 2004 “Le sfide dell'intermediazione turistica di fronte alla sfida del digitale”.

<sup>75</sup> Della Corte, 2004

vendere questo prodotto insieme ad altri servizi e realizzare, quindi, il pacchetto turistico;

c) *i clienti aziende non turistiche*, sono rappresentati, infine, da quelle aziende che, sebbene non facciano parte della filiera turistica, acquistano la crociera per vacanze premio (*incentive*) o, ancor di più, come *location* per congressi o *meeting*.

Nel corso degli anni, inoltre, sono stati ulteriormente segmentati i clienti che scelgono il prodotto crocieristico, in modo da realizzare un prodotto *ad hoc*<sup>76</sup>:

1. *gli upper class*: con questo termine, sono stati definiti tutti quei crocieristi alla ricerca di un prodotto di alta qualità e personalizzato; non sono eccessivamente attenti al fattore prezzo e non amano essere consigliati sulla vacanza da trascorrere;
2. *i passivi*: non sono crocieristi molto attenti alla scelta della crociera. In questa categoria rientrano le coppie in viaggio, o coloro che festeggiano gli anniversari di nozze che, nella maggior parte dei casi, hanno avuto la crociera in regalo;
3. *i razionali*: sono clienti molto attenti all'offerta crocieristica e, in particolare, agli elementi del *core product*, mentre sembrano non essere assolutamente interessati alle diverse attività proposte a bordo;
4. *gli amanti della libertà*: sono coloro che valutano tutti i diversi aspetti della crociera, sia quelli più prettamente funzionali che quelli più superficiali.
5. *i sognatori influenzabili*: anche questa categoria risulta essere fortemente attratta dai diversi servizi crocieristici offerti a bordo ma, rispetto agli *amanti della libertà*, sono maggiormente attenti al fattore prezzo. Si lasciano influenzare nelle scelte e, la maggior parte di loro, fa parte di un gruppo organizzato.

---

<sup>76</sup> Vianelli D., "Le tendenze del *marketing*" Congresso internazionale, 2007.

## **2.3 Analisi dell'offerta nazionale ed internazionale.**

### **2.3.1 Il contesto mondiale**

L'industria crocieristica presenta un'offerta in continua evoluzione, contraddistinta dall'inserimento sul mercato di prodotti sempre più diversificati e lontani dalla standardizzazione.

Volendo ricostruire la storia dell'offerta crocieristica, almeno dal 1990 fino ai giorni nostri, sulla base dei dati forniti dal Rapporto sul turismo italiano 2006/2007, si nota un processo di continua crescita che rispecchia il dinamismo di questo settore in continua evoluzione.

In termini di posti passeggeri complessivamente offerti dalle imprese del comparto crocieristico, come si evince dalla **figura 2.6**, si è passati dai 93.452 posti del 1990 (dato complessivo) ai 334.508 posti passeggero del 2005, registrando una crescita percentuale di circa il 260%<sup>77</sup>.

Sempre con riferimento a questi anni, è stato possibile rilevare anche la capacità schierata per macroaree, ossia tutti quei dati che indicano il numero di posti letto moltiplicato per il numero dei giorni di permanenza in un'area che le imprese hanno offerto al mercato nel corso degli anni.

---

<sup>77</sup> Rapporto sul turismo italiano 2006/2007

**Figura 2.6 - L'evoluzione dei posti passeggero dal 1990 al 2005**

Anno	Posti passeggero	Variazione %
1990	93.452	-
1991	100.652	7,70 %
1992	108.758	8,05 %
1993	114.112	4,92 %
1994	122.200	7,09 %
1995	132.526	8,45 %
1996	147.484	11,29 %
1997	164.104	11,27 %
1998	185.217	12,87 %
1999	201.485	8,77 %
2000	217.000	7,71 %
2001	231.100	6,50 %
2002	255.442	10,53 %
2003	293.098	17,47 %
2004	314.990	7,47 %
2005	334.508	6,20 %

**Fonte:** Rapporto sul turismo italiano 2006/2007

In particolare, l'offerta crocieristica americana è caratterizzata da una capacità schierata di giorni letto nettamente superiore rispetto alle altre macroaree che esercitano in questo settore già dagli anni 90.

Anche se l'America mantiene il primato, l'offerta crocieristica del Mediterraneo, in questi anni, ha quasi quintuplicato la propria presenza sul mercato globale<sup>78</sup> (**figura 2.7**).

---

<sup>78</sup> Rapporto sul turismo italiano 2006/2007



**Figura 2.7 - Capacità schierata per aree di destinazione, 1990-2005.**

	1990	%	1995	%	2000	%	2005	%
<b>Caraibi</b>	10.998.227	56%	15.254.551	54%	21.833.347	46%	31.450.239	48%
<b>Mediterraneo</b>	1.879.561	10%	3.477.729	12%	7.546.816	16%	9.734.348	15%
<b>Nord America</b>	1.925.365	10%	3.493.453	12%	7.862.577	16%	8.058.786	12%
<b>Messico</b>	1.682.824	8%	1.754.312	6%	1.166.756	2%	5.759.636	9%
<b>Nord Europa</b>	774.149	4%	1.582.589	6%	4.837.375	10%	5.522.005	9%
<b>Bahamas</b>	2.483.732	13%	2.761.224	10%	4.698.724	10%	4.397.472	7%
<b>Totale</b>	19.675.484	100%	28.325.853	100%	47.947.595	100%	64.924.491	100%

**Fonte:** *Touring Club*, Rapporto sul turismo italiano 2006/2007

La prima nave a superare la barriera dei 2000 passeggeri è stata la Norway, comprata da NCL come già era stato fatto precedentemente con la France che, successivamente, è stata trasformata per le crociere di massa.

La prima nave a superare la barriera delle 100.000 tonnellate lorde è stata la Carnival Destiny nel 1996 e nel 1999 è stata costruita la prima nave con più di 3.000 posti letto. Nel 2009 sarà introdotta, per la prima volta, una nave che supera le 200.000 tonnellate lorde e i 5.000 posti letto: la class “Genesis” della Royal Caribbean. Con essa chiaramente si stabilisce un nuovo punto di riferimento: la maggior parte delle navi costruite adesso sono delle dimensioni post- panama, ovvero 20 delle 37 nuove costruzioni attualmente in ordine sono più ampie di 32,2 metri (dimensione massima per il passaggio attraverso il canale di Panama)<sup>79</sup>. Per meglio inquadrare l’offerta crocieristica, si è cercato di comprendere, a livello mondiale, il numero complessivo delle navi da crociera, includendo in tali numeri anche il mercato asiatico. Sulla base di diverse ricerche effettuate<sup>80</sup>, è emerso che il numero dovrebbe aggirarsi intorno alle 448 unità, con riferimento a gennaio 2007.

Per avere un’idea delle proporzioni del fenomeno, e quindi della flotta che costituisce la spina dorsale del comparto crocieristico, basta riflettere sul

<sup>79</sup> The Cruise Market & Outlook, ShipPax 2007.

<sup>80</sup> Ibidem.

numero complessivo delle cabine disponibili a bordo di tutte le navi da crociera attive (per attive si intendono quelle che sono materialmente in funzione) che è di circa 161.000 cabine in tutto il mondo che, se paragonato con il numero di stanze d'albergo della sola Las Vegas (130.000 stanze), fa comprendere le dimensioni enormi del comparto.

Solo con riferimento al contesto americano e a quello europeo, nel 2005<sup>81</sup>, già i dati registravano un numero considerevole di navi: *“nel mercato americano, le imprese presenti sono circa 35 e possiedono circa 154 navi che navigano nei mari dell’America e dell’Europa; nel mercato europeo, invece, le imprese sono circa 44 e il numero delle navi è di circa 99 unità; in media, quindi, nel mercato americano ogni impresa possiede circa 4,4 navi, mentre in Europa la media si abbassa a 2,3 navi per impresa”*<sup>82</sup>.

Rispetto a questi numero, è bene precisare che, nella realtà dei fatti, quelli che realmente guidano il mercato o, per meglio definire, quelle compagnie crocieristiche che possono essere definite *“first mover”*<sup>83</sup> sono poche, in quanto molte di esse, per essere maggiormente competitive, hanno scelto di fondersi con realtà molto più grandi.

Ecco perché, quando si parla delle tre principali compagnie mondiali<sup>84</sup>, si fa riferimento alla *Carnival Corporation & PLC* (che possiede il 43% del fatturato mondiale e che, nel 2001, ha incluso, all’interno della propria compagnia, anche l’italiana Costa), alla *Royal Caribbean Cruise Line LTD* (con il 19%) e alla *Star Cruises Ltd-NCL* (con il 9%)<sup>85</sup> (**Figura 2.8**).

---

<sup>81</sup> dati aggiornati a giugno 2005 - XV Rapporto sul turismo, p.416

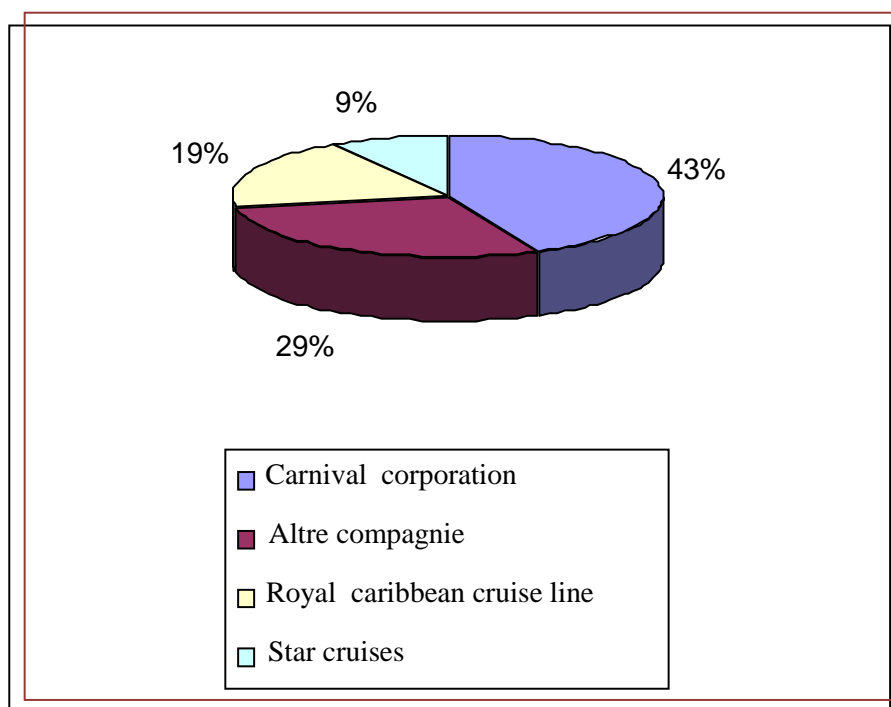
<sup>82</sup> Della Corte V., 2008.

<sup>83</sup> Della Corte V. Sciarelli M., 2006.

<sup>84</sup> I dati sono stati rilevati nel Rapporto sul turismo italiano 2006/2007.

<sup>85</sup> Nella ripartizione, c’è anche la voce *“Altre compagnie”* che detiene circa il 29%. All’interno di questa, un ruolo di primo piano è ricoperto dalla compagnia crocieristica italiana MSC Crociere che, per fine 2012, avrà una flotta di 14 navi, tutte di nuova generazione.

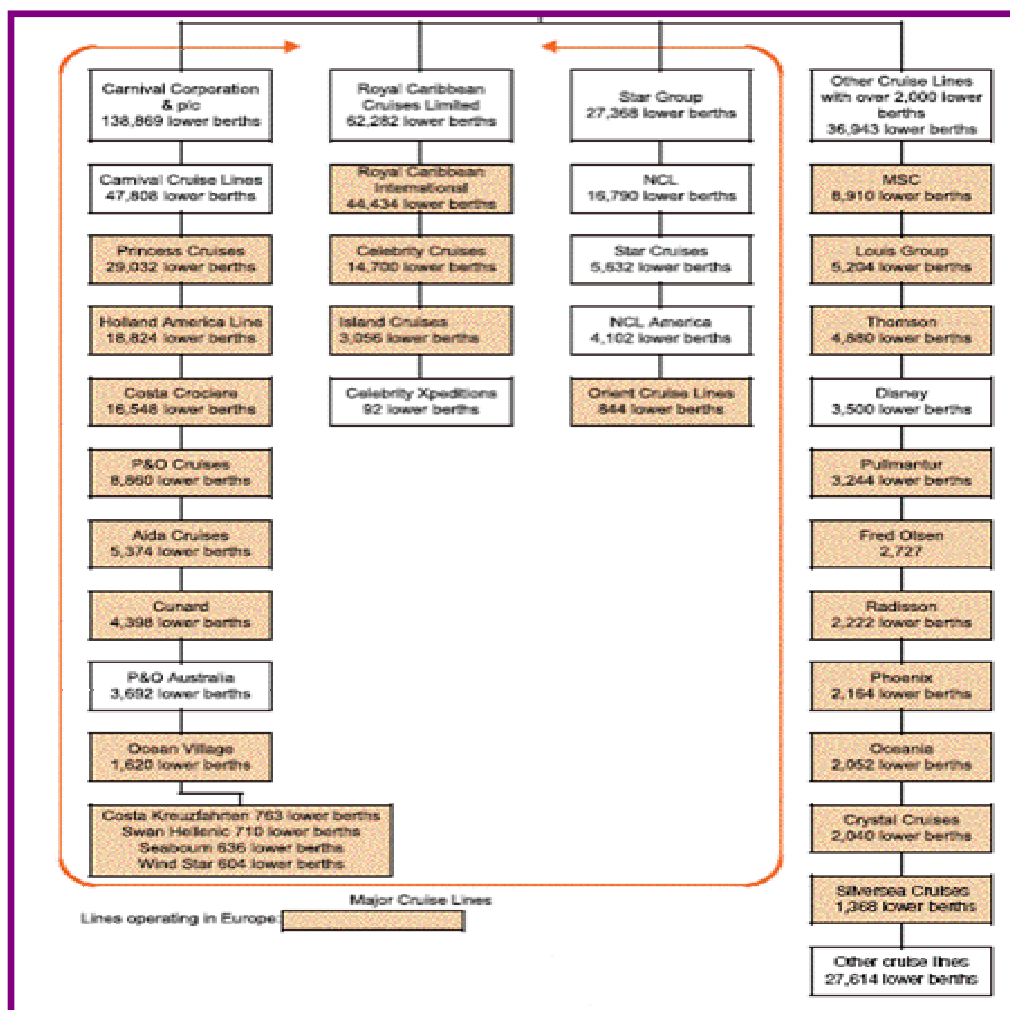
**Figura 2.8 - I maggiori gruppi crocieristici mondiali, quote di mercato (aggiornamento a giugno 2005).**



**Fonte:** Rapporto sul turismo italiano 2006/2007

Come si evince dalla **Figura 2.9.**, proveniente da una ricerca dell'ECC del 2007, l'industria crocieristica mondiale è composta da un numero considerevole di compagnie crocieristiche, di cui la maggior parte opera anche in Europa.

**Figura 2.9 - L'industria crocieristica mondiale**



Fonte: ECC- *Europe Cruise Contribution* 2007

Per raggiungere economie di scala, i tre principali *cruise operator* mondiali hanno adottato tutte navi post-panama<sup>86</sup>.

<sup>86</sup> Nel referendum indetto dall'*Autoridad del Canal de Panamá* (ACP), tenuto nell'ottobre 2007, con una maggioranza del 75,25% dei votanti, la popolazione della Repubblica di Panamá si è pronunciata a favore dell'ampliamento del Canale stesso, a novantadue anni dalla sua apertura e attraverso cui passa, attualmente, il 5% del traffico commerciale mondiale. Gli investimenti previsti ammontano a 5,2 miliardi di euro da finanziare con gli aumenti dei pedaggi (che attualmente ammontano a poco meno di un miliardo di euro all'anno) e col ricorso a crediti esteri. Se infatti, fino a qualche anno fa, nessun problema sussisteva per le navi di medie dimensioni, costruite proprio per consentire il transito attraverso le sue chiuse (navi da 75.000 t, dette

A causa delle dimensioni delle navi, il costo di investimento medio in dollari è stato di 200.000 dollari americani per cabina nell'ultimo decennio.

Per le 5.400 cabine della class "Genesis" della Royal Caribbean, il costo per ognuna è stato di 218.890 dollari americani.

Nello stesso anno ci sono state 36 navi da crociera post-panama attive o in ordine e il numero è cresciuto di altre 8 unità durante il 2006 fino ad arrivare a 24 in attività e 20 in ordine per un totale di 44 navi da crociera.

Con gli ordini dello scorso anno si sono avute le prime navi post panamax anche per Star Cruises e NCL. Nel 2006 la Royal Caribbean Cruise Line LTD è arrivata a 31 navi, ponendo una delle sue navi Class Voyager nel Mediterraneo e nel 2007 un'altra nel Nord Europa.

La classe Ultra Voyager ha debuttato nell'estate 2006 con la consegna della *Freedom of the year* e della nave sorella *Liberty of the year*.

Tuttavia, la loro ampiezza di 38,6 mt. è stata superata dalla classe Genesis di 46 Mt., ottenendo altri 8 Mt. di ampiezza.

Questi marchi internazionali, *leader* nel mercato crocieristico nazionale ed internazionale, mirano ad acquisire segmenti di mercato sempre maggiori, non solo attraverso prezzi fortemente competitivi, ma attraverso l'offerta di prodotti standardizzati, ma allo stesso tempo di qualità.

Le navi post-panamax, impiegate in Alaska per le crociere estive, stanno normalmente migrando verso il Pacifico, verso l'Est, la penisola messicana e verso le isole Hawaii durante l'inverno.

---

appunto *Panamax*), ai nostri giorni, a novantatre anni dalla sua apertura, il Canale mostra di perdere sempre più la sfida nei confronti delle superpetroliere e dei mega-cargo da 120.000 t (e oltre), le cosiddette navi *post-Panamax* e *super post-Panamax*, i nuovi *giganti del mare* alla ricerca di un rapporto sempre più ottimale tra costo/efficienza (e attualmente il 54,5% della capacità in corso di costruzione appartiene al tipo progettuale delle *post-Panamax*). Articolo di Ferrante E., Il raddoppio di Panama, in Rivista italiana di geopolitica, 6 Giugno 2007.

Inoltre, sulla base di altre ricerche effettuate nella sede ICE di Miami, si prevede che entro il 2009 le principali compagnie di navigazione americane investiranno oltre 15 miliardi di dollari per la costruzione di circa 30 nuove navi da crociera.

In particolare, per meglio analizzare il numero delle navi e della capacità per Paesi, si è scelto di fare riferimento ad alcune ricerche<sup>87</sup>, dove sono state fatte analisi approfondite sulle diverse navi presenti nel mercato mondiale: le navi da crociera di nuova costruzione che offrono crociere di 22 ore nel Baltico, le navi tradizionali che fanno crociere intorno al mondo di 3 mesi, le meganavi con la pista per pattinaggio sul ghiaccio e i vecchi transatlantici a bordo dei quali si cerca di trovare soprattutto la massima tranquillità.

Nel corso di questi anni, infatti, così come sono avvenuti profondi mutamenti della domanda crocieristica, anche l'offerta del prodotto crocieristico è stata caratterizzata da grossi cambiamenti: da vacanza *all inclusive* a vacanza dove molte opzioni (le escursioni, la ristorazione in sale più esclusive, il consumo di bevande particolari, i trattamenti per il benessere del corpo, le attività esclusive a bordo, etc.) vengono pagate a parte.

In questo modo, l'industria crocieristica ha potuto fronteggiare una serie di problemi legati agli eccessivi costi, non perdendo la formula *all inclusive*, che rimane ancora una tra le principali ragioni di scelta di questo particolare prodotto turistico.

Rispetto a questo punto va fatta, però, un'ulteriore distinzione tra il segmento di *lusso*, quello di *massa* e quello *budget*<sup>88</sup>:

1. nel primo, quello di *lusso*, per esempio, è ancora tutto incluso nel prezzo, infatti i biglietti della crociera sono molto più alti.

Nel mercato americano, per il segmento "lusso" gli operatori citano in particolare alcune navi come le Crystal Cruise, le Regent seven, le Seas cruise, le Dea Dream Yacht Club, le Seabourn CRuise Line e le Silversea. Solo una di queste, Seaburn, rientra nei grandi tre, essendo di proprietà della Carnival.

---

<sup>87</sup> Ricerca *Cruise by flag*, pag 73 della guida shipPax poket del 2007

<sup>88</sup> The Cruise Market & Outlook, ShipPax 2007.

Nel 2006, il suo ordine di nuove costruzioni di altre due navi ha segnato una rinnovata fiducia anche verso questa nicchia di mercato. Il prezzo medio di biglietto per questo settore è di 688 dollari americani al giorno;

2. Il secondo, quello di *massa*, include i cosiddetti mercati “mordi e fuggi”, ed è il segmento più competitivo ed è quello in cui i tre principali *cruise operator* mondiali sono rappresentati dai loro marchi centrali.

Il prezzo medio del biglietto per questo settore è, nella maggior parte delle regioni, più basso di 100 dollari americani a persona al giorno;

3. il terzo ed ultimo segmento, quello *budget*, si riferisce alle navi più vecchie, che generalmente sono sospese durante le stagioni morte e che offrono crociere più brevi o fino a 7 giorni a prezzi molto competitivi. Anche i tre big stanno sviluppando marchi alternativi per questo settore, spesso come conseguenza di navi che stanno per essere dismesse, come l’ISland Cruises a l’Ocean Village.

L’offerta crocieristica americana, successivamente all’evento dell’11 settembre, ha modificato le proprie scelte strategiche, sviluppando un’attività crocieristica più intensa incentrata soprattutto negli Stati Uniti e definita con il termine di progetto di attività di “crociera domestica”; ciò ha determinato non solo lo sviluppo di numerosi porti alternativi per le crociere, soprattutto lungo la costa est degli Stati Uniti e nel golfo del Messico, ma anche la vendita di pacchetti combinati crociera/volo aereo.

### **2.3.2 Il contesto europeo**

Lo specchio d’acqua del Mediterraneo, nell’ultimo decennio, ha riscosso un grande interesse da parte dei *cruise operator* mondiali che l’hanno identificato come un’area fortemente produttiva, in termini di margini di sviluppo del *business*.

Già nel 2005, secondo i dati CLIA del 2006, numerosi operatori crocieristici hanno collocato le proprie navi nel Mediterraneo, arrivando ad un totale di posti letto, complessivamente dislocati, pari al 15% del totale mondiale<sup>89</sup>.

Questo processo di innovazione dell'offerta ha generato anche una serie di implicazioni sul versante portuale, tanto che i porti del Mediterraneo, grazie agli interventi strutturali apportati, e ancora di più al patrimonio storico-artistico in cui essi sono situati, sono divenuti fortemente competitivi rispetto alle altre realtà portuali.

I porti, infatti, ricoprono un ruolo determinante nell'offerta crocieristica, in quanto il crocierista vede nell'offerta portuale un elemento importante che incide sulla soddisfazione complessiva della vacanza in crociera<sup>90</sup>.

Questo fattore, quindi, fa ritenere che la percezione del livello qualitativo del servizio ricevuto dal porto sia, in qualche modo, legato all'attrattiva del contesto regionale in cui esso è situato.

Nel Mediterraneo, sono circa 60 le principali realtà portuali esistenti, la maggior parte delle quali sono *home port*<sup>91</sup>, mentre gli altri sono porti di sola toccata, *port of call*<sup>92</sup>. Di questi, di solito, per il Mediterraneo si fa una distinzione tra “porti prevalentemente di transito” (*port of call*), “porti prevalentemente di partenza” (*home port*) e, infine, porti che svolgono entrambe le funzioni.

---

<sup>89</sup> Nel 1999 lo stesso dato, riferito alla quota percentuale del Mediterraneo sul totale dell'offerta mondiale ammontava al 10%.

<sup>90</sup> Morvillo, 2007

<sup>91</sup> In questo caso, il porto ha una funzione specifica di imbarco e sbarco, rappresentando il punto di partenza e di arrivo per la crociera. Il porto deve sviluppare un bisogno di natura organizzativo-logistica, in quanto dovrà occuparsi: della movimentazione dei passeggeri e dei bagagli, dei collegamenti con le principali reti stradali (stazioni, autostrade, aeroporti, etc.), dei servizi di rifornimento (catering, bunkeraggio, etc.). Morvillo, 2007.

<sup>92</sup> Con quest'altra dicitura, invece, si intendono tutti quei porti che costituiscono una tappa intermedia dell'itinerario crocieristico. Il porto, dunque, sarà chiamato a svolgere diverse funzioni, quali: l'accesso dei passeggeri ai fattori di attrattiva turistica, l'offerta ai passeggeri delle *facilities* portuali, l'assistenza alla nave dei servizi di cui necessitano per le operazioni di arrivo e partenza.



Il mercato crocieristico del Mediterraneo, come già esposto precedentemente, sta vivendo un forte sviluppo del fenomeno tanto che, entro il 2010, si prevede l'arrivo di oltre 28 nuove navi in consegna, sempre più grandi e lussuose<sup>93</sup>. Rispetto a questo dato, sembra sia leggermente diminuito il numero di scali (circa l'8,5% rispetto al numero di passeggeri), ciò indica chiaramente la tendenza crescente ad introdurre sul mercato navi sempre più capienti.

E' questo il caso di alcuni *cruise operator* come MSC Crociere (con MSC Poesia e MSC Fantasia), Carnival Cruises (con Carnival Splendor) e Royal Caribbean (con Independence of the Seas).

Sta crescendo il numero di navi presenti nel Mediterraneo e, in particolar modo, quelle dei grandi Gruppi americani, tanto che solo il Gruppo Carnival e il Gruppo RCC coprono il 66,8% del traffico movimentato nei porti italiani. Rispetto a questo punto, sulla base dei dati CEMAR<sup>94</sup> degli inizi del 2008, è possibile affermare che, per fine anno, il Gruppo Carnival (con Costa Crociere, Carnival Cruise Line, Aida Cruises, Holland America Line, Cunard, Princess, P&O, Swan Hellenic, Seabourn e Ocean Village) avrà movimentato circa 3.660.000 passeggeri in Italia (circa il 42,80%), mentre il Gruppo RCC (Royal Caribbean, Celebrity Cruises, Pullmantur, Island Cruises) sarà arrivato a 2.055.000 passeggeri (con 24,03%) ed MSC Crociere avrà movimentato 1.365.000 passeggeri (15,96%).

I due colossi americani, quindi, insieme all'europea MSC Crociere arriveranno a coprire circa l'82,8% dell'intero traffico italiano.

Anche altri porti europei, si stanno muovendo in questa direzione, un ultimo esempio è rappresentato dal porto di San Pietroburgo<sup>95</sup>, inaugurato con la messa in funzione di un nuovissimo maxi porto marittimo, pensato

---

<sup>93</sup> Previsioni sul traffico crociere 2008 nei porti italiani presentate da Sergio Senesi, Presidente della CEMAR al Seatrade di Miami, 2008.

<sup>94</sup> CEMAR AGENCY NETWORK: divisione CROCIERE è attiva nel settore da oltre 20 anni. Nata come società dedicata all'assistenza di grandi yacht, CEMAR è oggi specializzata nell'assistenza alle navi da crociera e rappresenta alcune fra le principali Società di Navigazione del mondo.

<sup>95</sup> Sapozhnikov V., "Costa apre il porto di San Pietroburgo", in Il Sole 24 ore, 11 settembre 2008, n. 251.

esclusivamente per i passeggeri, finora costretti ad utilizzare per lo sbarco un terminal del porto cargo.

Con questa nuova struttura, il porto di San Pietroburgo intende competere sui mercati nazionali ed internazionali, garantendo un aumento dei flussi turistici, non solo da San Pietroburgo, ma anche dalle regioni del nord-ovest del Paese.

Sul piano qualitativo, le offerte dei *cruise operator* si stanno profondamente modificando, indirizzando le strategie non più sulla standardizzazione del prodotto e sulla riduzione dei prezzi (come era stato fatto negli anni 90) ma verso l'offerta di prodotti diversificati, in grado di fare la differenza rispetto ai *competitors*.

Anche i *Port Authorities* dei paesi mediterranei si stanno muovendo in tal senso, cercando di non rimanere estranei alle diverse opportunità di sviluppo e di redditività legate al settore crocieristico.

L'offerta crocieristica può presentarsi fortemente differenziata e, soprattutto, in grado di realizzare diverse e molteplici configurazioni di prodotto in base ad alcuni elementi<sup>96</sup>:

- ✓ il rapporto qualità/prezzo;
- ✓ le caratteristiche strutturali della nave;
- ✓ il tipo di specchio d'acqua scelto per le crociere da effettuare;
- ✓ gli itinerari e le escursioni proposte durante il soggiorno dei crocieristi;
- ✓ la durata del viaggio;
- ✓ la vita di bordo e il tempo a disposizione a terra;
- ✓ i servizi e l'intrattenimento a bordo.

Tutti questi elementi appena citati sono fattori determinanti all'interno dell'offerta crocieristica che, se ben sviluppati, possono incontrare le esigenze di un sempre maggior numero di potenziali clienti.

---

<sup>96</sup> di Cesare F., 2006.

Lo sviluppo dimensionale dell'industria crocieristica ha determinato un progresso in tutti i settori attigui e concomitanti: i porti, per esempio, grazie all'aumento considerevole dei flussi crocieristici all'interno delle aree portuali, hanno potuto puntare su nuovi obiettivi in termini di movimentazione di passeggeri.

Gli stessi *cruise operator*<sup>97</sup>, per riuscire a rimanere competitivi sul mercato, stanno investendo molto nel settore, sia nello sviluppo dimensionale della propria flotta che nella costruzione di *terminal* crocieristici, in modo da poter meglio rispondere alle esigenze di una domanda divenuta, nel corso degli anni, sempre più preparata ed esigente (cfr. il capitolo 4).

Soprattutto nel Mediterraneo e nel Nord Europa, più che in America, il porto sta acquisendo un ruolo determinante ai fini dello sviluppo del *business* crocieristico, in quanto spesso esso è situato in destinazioni turistiche (vedi il caso di Barcellona, Venezia, Napoli, etc.)<sup>98</sup> o nelle loro immediate vicinanze.

Volendo fare un cenno sulla domanda e l'offerta dei porti europei, ci si rifà ad una ricerca recente dell'ECC del 2007<sup>99</sup>, dove è possibile fare un confronto dei passeggeri nei principali porti europei, anche se solo per i porti italiani si è avuta l'opportunità di confrontarli con i dati previsionali riferiti all'anno 2008<sup>100</sup>.

---

<sup>97</sup> Con questo termine, si indicano quelle imprese che, quasi sempre proprietarie degli scafi, organizzano, producono, gestiscono e vendono il prodotto crociera (Fonte: XV Rapporto sul turismo italiano, p. 416).

<sup>98</sup> Della Corte V., 2008.

<sup>99</sup> Ibidem.

<sup>100</sup> CEMAR, 2008.

**Tabella 2.1- Traffico passeggeri nei principali porti europei  
Anno 2005-2008\*.**

<b>PORTI</b>	<b>2005</b>	<b>2008*</b>
<b>ITALIA – HOME PORT</b>	<b><u>2.756.201</u></b>	<b><u>4.440.000</u></b>
Civitavecchia	983.171	1.800.000
Venezia	815.171	1.350.000
Napoli	830.158	1.200.000
Savona	595.859	740.000
Genova	362.000	550.000
<b>ITALIA – PORT OF CALL</b>	<b><u>2.117.139</u></b>	<b><u>3.300.000</u></b>
Livorno	462.383	930.000
Palermo	329.859	460.000
Bari	277.979	400.000
Messina	216.760	310.000
<b>FRANCIA E SPAGNA</b>	<b><u>3.828.898</u></b>	<b>-</b>
Barcellona	1.224.575	1.700.000
Palma di Maiorca	877.912	-
Nizza	364.908	-
Marsiglia	361.000	-
Ajaccio	204.535	-
Toulon/St.Tropez	163.608	-
Montecarlo	133.110	-
Cannes	129.675	-
Ibiza	118.474	-
Valencia	106.724	-
<b>MEDITERRANEO MERIDIONALE</b>	<b><u>858.472</u></b>	<b>-</b>
Limassol (Cipro)	349.399	-
Valletta	320.263	-
Gibilterra	188.810	-

**Fonte:** Della Corte V. 2008.

\* dati previsionali forniti da CEMAR 2008 e Autorità portuali.

Il *trend* positivo viene registrato anche nei porti italiani<sup>101</sup>, grazie al fatto che, per fine 2008, si prevede un aumento dell'11,8 % del movimento dei crocieristi in Italia<sup>102</sup>, anche se *caratterizzato da una forte concentrazione dei traffici in*

---

<sup>101</sup> Senesi S., “Previsioni sul traffico crociere 2008 nei porti italiani”, Seatrade di Miami, marzo 2008.

<sup>102</sup> L'Italia, nel 2008, è la prima destinazione crocieristica del Mediterraneo, a cui fa seguito la Spagna; Civitavecchia, invece, è il primo porto del

*poche realtà portuali, collocate soprattutto nel centro nord e costituite dai 4 home port di Savona, Genova, Venezia e Civitavecchia. Il Sud Italia, invece, risulta essere caratterizzato dalla presenza di maggiori port of call (Napoli, Palermo, Bari e Messina) e la motivazione di ciò va attribuita, essenzialmente, al fatto che le compagnie di crociera concentrano i propri investimenti su questi porti<sup>103</sup>.*

*In Italia, quindi, il 75% del traffico passeggeri si registra nei 5 porti principali: Civitavecchia, Venezia, Napoli, Savona e Livorno e, per fine 2008, saranno 68 i porti italiani toccati dalle 148 navi diverse delle 64 Compagnie di Navigazione che svolgono la propria attività in Italia per un totale di 8.550.000 crocieristi movimentati e di 4.720 (+8,5%) toccate nave<sup>104</sup>.*

Da quanto detto finora, è possibile riconoscere l'importanza del settore turistico per le portualità che operano nel *business* delle crociere e la riconosciuta consapevolezza, da parte della Autorità portuali, della redditività di questo settore, tanto da comprendere la necessità di modificare le proprie scelte strategiche, in virtù di uno sviluppo delle infrastrutture portuali che siano in grado di ospitare questi *giganti del mare*.

---

Mediterraneo con oltre 1.800.000 crocieristi previsti, superando così il porto di Barcellona, sebbene anche da parte delle organizzazioni portuali spagnole ci sia stato un forte interessamento dello sviluppo portuale, in termini di investimenti previsti.

<sup>103</sup> Della Corte V., 2008

<sup>104</sup> De Cesare F., “Il mercato crocieristico in Italia” in Turismo e Diporto, Rassegna Stampa n. 78 del 22 aprile 2008, ENIT.

## CAPITOLO III

### La filiera portuale crocieristica e le relazioni di sistema

**Sommario:** 3.1 I diversi attori portuali nel *business* delle crociere; 3.2 La gestione dei Porti turistici in ottica sistemica; 3.3 Il ruolo dei “*pivot*” nella gestione del sistema portuale; 3.3.1 La figura dell’Autorità Portuale.

#### 3.1 I diversi attori portuali nel *business* delle crociere

In questi anni, il nostro Paese è stato testimone di un rinnovato interesse per lo sviluppo portuale<sup>105</sup>, all’interno del quale si è venuta a creare una filiera portuale composta da numerosi attori. In particolare, a sèguito dei diversi cambiamenti nel settore crocieristico, sia in riferimento alla domanda che all’offerta, il prodotto crocieristico si è andato trasformando, divenendo un prodotto costituito da un nucleo principale (*core*), a sua volta formato dal viaggio *multidestination* a bordo di una nave dove è possibile ricevere servizi turistico-alberghieri<sup>106</sup> connessi ad attività che variano a secondo del tipo di servizio che il crocierista intende acquistare e che rendono la crociera maggiormente piacevole. Con il termine di “prodotto crociera”, infatti, si è soliti definire “*l’ideazione, la progettazione e l’attuazione di servizi turistico-alberghieri erogati a bordo di una nave che si sposta tra più porti in modo da poter affiancare alla vita di bordo, sempre più simile a quella di un grande albergo o di un villaggio turistico, le soste e le escursioni per visite nei vari paesi e località toccate dall’itinerario*”<sup>107</sup>.

Si tratta, dunque, di un “prodotto crocieristico allargato” costituito da una serie di elementi, che vanno da prodotti più tangibili a quelli meno tangibili<sup>108</sup>: le

---

<sup>105</sup> Soriani S., “Porti, città e territorio costiero”, Editore Il Mulino, 2002.

<sup>106</sup> Della Corte V., in corso di pubblicazione.

<sup>107</sup> Rispoli, di Cesare, Manzelle, 1997: 23.

<sup>108</sup> Della Corte, in corso di pubblicazione.

attività di transfer da/per i Porti; le attività di ristorazione; le attività di intrattenimento a bordo; le attività organizzate dalle imprese di incoming, che si occupano di organizzare le *escursioni* da effettuare a terra; lo *stile*, *l'accoglienza e l'atmosfera*. Si tratta della realizzazione di un prodotto a cui, in qualità di prodotto complesso, contribuiscono più imprese, con le quali il cruise operator avvia rapporti di natura commerciale di diversa intensità e forma.

Ecco perchè, anche le portualità turistiche che operano nel *business* delle crociere, hanno subito profonde trasformazioni sia a livello strutturale che strategico-organizzativo.

Sebbene la crociera, articolata e composita, quindi, giunga al cliente finale come forma *package*, alla sua realizzazione contribuiscono in realtà una serie di attori, che sono *uniti da relazioni commerciali "business-to-business" in grado, ciascuno, di apportare valore in una catena che trova soluzione, appunto, in un output vendibile al cliente finale*<sup>109</sup>.

In termini strategici, tutto ciò comporta lo sviluppo di una filiera portuale che presuppone un decisivo coinvolgimento degli attori locali in un'ottica sistemica.

La motivazione di tutto questo fervore è da ricercare, essenzialmente, nel forte interesse che, in questi ultimi anni, ha riscosso lo specchio d'acqua del Mediterraneo e, quindi, le aree portuali in esso localizzate.

Un insieme di fattori concomitanti hanno alimentato diversi studi sull'evoluzione delle strutture portuali e, in particolar modo, sul ruolo decisionale di alcune figure nello sviluppo sistemico portuale.

Ciò, oltre a mettere in luce una serie di dati inerenti ad aspetti più propriamente quantitativi, ha messo in evidenza alcuni spunti di riflessione per approfondire il discorso sull'evoluzione delle relazioni, sia tra i diversi attori della filiera portuale che, ancora, tra i Porti e l'assetto urbanistico territoriale. Da qui è nata la necessità di nuove *policy* portuali che, rispetto al contesto ambientale, mutano in virtù di scelte strategiche innovative e differenti. I Porti, infatti, oggi vivono una serie di problemi di gestione che evidenziano, sempre più, la

---

<sup>109</sup> di Cesare F., "L'industria crocieristica: introduzione al settore", Dispensa didattica per il corso di promoter crocieristico – Cesvitec Napoli, 2002.

necessità di un'applicazione di strumentazioni tipiche del *management* e delle strategie aziendali anche a queste realtà complesse. Inoltre, tali criticità rivelano un crescente bisogno di collaborazione, non solo da parte delle Istituzioni locali, ma anche da parte di soggetti privati che concordano nel ritenere la portualità come un attore fondamentale per lo sviluppo urbano e regionale di una destinazione crocieristica.

Verso questa direzione, si stanno orientando diversi porti italiani e stranieri che, compresa l'importanza che un porto può avere in termini turistici, hanno orientato i propri investimenti verso cambiamenti sia strutturali che organizzativi, rivedendo le proprie strategie e mettendo in atto lo sviluppo di nuovi piani strategici e commerciali. Le intense attività portuali, nella quale sono incluse tutte le attività commerciali, industriali e professionali svolte all'interno dell'area portuale, sono direttamente collegate alle molteplici funzioni del porto stesso. L'attività portuale è regolata da una serie di disposizioni legislative che guidano l'organizzazione portuale e tutti quei servizi che completano l'offerta del servizio portuale, tenendo conto del fatto che si tratta di un'area pubblica (territorio demaniale) con funzioni commerciali e turistiche, dove cooperano soggetti pubblici e privati, dunque una realtà molto complessa da gestire. Come è spiegato nell'art. 28 e 29 del Codice della Navigazione, con il termine "demanio" si intende un qualcosa di proprietà dello Stato, non acquisibile da parte di privati; è questo il caso di tutte quelle strutture, naturali e non, che si trovano all'interno dell'area portuale (moli, banchine, magazzini portuali, piazzali di deposito merci, stazioni marittime, *etc.*) e che offrono riparo ed assistenza alle navi. Ogni porto, sia esso a vocazione turistico-ricreativa (quelli di maggiore interesse ai fini della presente ricerca), a vocazione commerciale, industriale, militare, *etc.*, necessita di una preventiva redazione di un piano regolatore portuale (legge 84/94), senza il quale non è possibile compiere le opere necessarie ai fini di una corretta ed ordinata gestione dello stesso (regolazione del traffico marittimo, merci, passeggeri, *etc.*). E' proprio in questo contesto che vengono a crearsi



una serie di accordi (commerciali e non) e/o alleanze strategiche<sup>110</sup> tra le imprese che puntano ad uno sviluppo sistemico dell'offerta portuale, capace di incontrare le esigenze di ampi e diversi segmenti.

In particolare, con riferimento allo sviluppo della portualità turistica nel *business* delle crociere e alle diverse alleanze ed accordi strategici che si vengono via via profilando, si sottolinea la molteplicità di aziende che operano per la realizzazione di questo particolare prodotto turistico: la crociera (*figura 3.1*).

La molteplicità dei soggetti coinvolti, sebbene si tratti di soggetti privati, pubblici o misti, che a vario titolo sono coinvolti nel *business* crocieristico, necessita di una figura con funzionalità di coordinamento, che abbia il compito di evitare sovrapposizioni di competenze e di attenuare i conflitti che nascono dalle convergenze di interessi<sup>111</sup>.

A questo proposito, sembra necessario richiamare il concetto della teoria degli Stakeholder, non come *framework* di riferimento, per comprendere quanto il loro equilibrio possa divenire un valore diffuso per il contesto in cui operano. Con questa teoria, si è soliti individuare quelli che sono tutti i possibili interlocutori di riferimento di un'organizzazione e, nella presente ricerca, risulta necessaria, in quanto all'interno delle portualità turistiche operano numerosi attori, portatori di un diverso interesse. Pertanto, la creazione di una mappa di *stakeholder* può essere considerata come un buon approccio per il riconoscimento dei soggetti che operano nello stesso *business*; va considerata come uno strumento che necessita di un continuo monitoraggio, perchè soggetto a continui mutamenti, risultato anche dell'evolversi del sistema di relazioni che l'organizzazione intrattiene con l'ambiente di riferimento<sup>112</sup>. Più precisamente, lo *stakeholder* viene definito come “*un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa*» e, in questa definizione, sono fatti rientrare: gli azionisti, i

---

<sup>110</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il capitolo 4.

<sup>111</sup> Soriani S., 2002.

<sup>112</sup> Bisio Luca, 2005, (a cura di), Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale. Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento.

dipendenti, i fornitori, i clienti, i creditori, la concorrenza, i governi e le comunità. Viene fatta, poi, una distinzione in due macrocategorie: *stakeholder* “primari” e *stakeholder* “secondari”<sup>113</sup>. Con i primi, ci si riferisce a coloro che sono fortemente coinvolti nell'attività, senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere; si tratta, nella maggior parte dei casi, di *stakeholder* privati (azionisti, investitori, dipendenti, clienti, fornitori) e di *stakeholder* pubblici (governi, comunità, etc.), con i quali l'impresa stabilisce dei rapporti di forte dipendenza. I secondi, invece, gli *stakeholder* “secondari”, sono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa: non sono impegnati in transazioni ma possono, comunque, creare un danno all'impresa, interferendo con alcune attività dell'impresa.

La teoria degli *stakeholder*, oltre che una teoria manageriale<sup>114</sup>, è una teoria che considera l'aspetto etico e morale, quale presupposto fondamentale per la gestione delle organizzazioni.

Ciascun *stakeholder* ha precisi obiettivi che, molto spesso, non coincidono con quelli degli altri soggetti coinvolti; tutti, però, devono seguire un *management* eticamente responsabile all'interno del processo decisionale, attento non solo agli azionisti ma anche agli *stakeholder* in generale<sup>115</sup>. Nel caso specifico, le portualità, come nei tempi antichi, sono un'entità che rappresenta un importante fattore nell'offerta di una città (prima ancora di esserlo per una *destination* turistica), tanto da rivestire un ruolo importante ai fini sociali. Rispetto a questo, negli ultimi anni, si va sempre più diffondendo l'importanza del ruolo sociale dell'impresa, a cui “viene sempre più insistentemente richiesto di

---

<sup>113</sup> Max B.E. Clarkson, “Un framework degli *stakeholder* per analizzare e valutare le performance sociali dell'impresa, Teoria degli *stakeholder*”, (2007), a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti, ed. Franco Angeli.

<sup>114</sup> In quanto suggerisce gli atteggiamenti e le modalità di gestione (*stakeholder management*).

<sup>115</sup> Kenneth E. Goodpaster, “Etica d'impresa e analisi degli *stakeholder*”, Teoria degli *stakeholder*, (2007), a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti, ed. Franco Angeli.

*perseguire finalità economiche socialmente qualificate e di concorrere alla salvaguardia ambientale”*<sup>116</sup>.

Con questa definizione, si sottolinea l'importanza del ruolo sociale dell'impresa, fondamentale sia per la conduzione che per la sua stessa esistenza.

E' in questo contesto che va citata la *Corporate Social Responsibility (CRS)*<sup>117</sup>: una teoria che va ad analizzare proprio l'impatto sociale dei comportamenti aziendali<sup>118</sup>; questa si focalizza sui comportamenti dell'impresa, vista nel suo complesso, più che quelli dei membri dell'organizzazione visti individualmente.

La sua visione su *due principi* fondamentali: il *principio filantropico* con il quale l'azienda deve partecipare, anche finanziariamente, al benessere della società in cui essa opera; il *principio della fiduciarità*, con il quale l'impresa, occupandosi della gestione delle relazioni, riveste un ruolo fondamentale, perchè diviene portatrice di un interesse più ampio.

Sono l'impresa e i manager che, definendo le responsabilità e gli obblighi verso gli stakeholder, applicano dei principi etici. Infatti, “l'assolvimento della responsabilità sociale, d'altro canto, costituisce un riscontro primario per l'etica d'impresa che, nei suoi profili di correttezza, giustizia ed equità, deve puntare all'interesse generale di tutti gli stakeholder ovvero ad esigenze di socialità”<sup>119</sup>

Le imprese non riescono a mantenersi e a svilupparsi nel contesto ambientale, se non supportate dalle dinamiche del sistema ambientale di appartenenza, alle cui istanze, ai cui mutamenti, devono quindi dedicare una costante attenzione<sup>120</sup>. In generale, all'interno del porto, i soggetti pubblici quasi sempre

---

<sup>116</sup> Sciarelli S., 2002, pag. 204.

<sup>117</sup> Ackerman V.R., Bauer R., in Carroll A., “*Business and society*”, South Western Publishing, 1993.

<sup>118</sup> Della Corte V., 2004.

<sup>119</sup> SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pagg. 228-229.

<sup>120</sup> Come afferma BERTINI: “La gestione dell'ambiente esterno è forse la primaria funzione dell'impresa. Governare oggi le imprese significa, da un

rappresentano e garantiscono le esigenze dello Stato: in questa categoria rientra, in prima fila, l'Autorità Portuale<sup>121</sup> (o, nel caso non ci fosse, la Capitaneria di Porto) a cui è affidato il potere di coordinare tutti gli organi che operano nel porto, la Dogana, la Polizia di Stato, la Sanità Marittima, il Genio Civile per le opere marittime, il Servizio Escavazione Porti, il Personale Addetto alla Sorveglianza dei fari ed altri. Per quanto riguarda, invece, i soggetti privati che operano all'interno del porto nel *business* crocieristico, sono diverse le figure che intervengono nelle attività di accoglimento della nave, dal momento dell'attracco a quello dell'approdo: piloti, rimorchiatori, ormeggiatori, battellieri, ecc..

**Figura 3.1 - I principali attori della filiera crocieristica**



lato, intuire i cambiamenti che si possono determinare sul mercato e possibilmente anticiparli e svilupparli con adeguate strategie, dall'altro adeguare la struttura interna dell'azienda ai nuovi piani e programmi". BERTINI U., *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, Studi e informazioni, Anno VII, 1984, pagg. 26-27

<sup>121</sup> Anche se, in alcuni porti, l'Autorità Portuale non è completamente pubblica ma di natura mista (vedi capitolo 5).

Rispetto a quanto detto finora, coloro che sono maggiormente coinvolti nel *business* crocieristico sono: i soggetti pubblici (autorità o enti portuali, Istituzioni e/o Enti locali, etc.) e i soggetti privati e/o misti. In particolare, le principali imprese della portualità turistica che operano nel *business* crocieristico sono: *i cruise operator, le imprese di costruzione navale, le agenzie di viaggio, le imprese di agenzie marittime, le imprese specializzate nell'incoming, le imprese che forniscono la nave (catering e bunkeraggio), le imprese di tour operating e le imprese portuali (figura 3.1).*

Tra i diversi attori della filiera crocieristica e portuale citati, quelli che ricoprono un ruolo determinante nello sviluppo del prodotto crocieristico sono sicuramente i ***cruise operator***<sup>122</sup>, ovvero *l'azienda che ha nella propria flotta l'asset principale e la condizione stessa per offrire il prodotto*<sup>123</sup>.

Gli operatori crocieristici, infatti, sono essi stessi a programmare la crociera (attività a bordo, intrattenimenti vari, servizi accessori, itinerari durante gli scali, etc.), a realizzarla, a promuoverla e a venderla attraverso i principali canali di distribuzione (*tour operator*, Agenzie di Viaggio, Internet, etc.) a disposizione.

Il lavoro del *cruise operator*, in realtà, ha inizio molto prima della realizzazione stessa della crociera; infatti, nel caso in cui questo è anche proprietario della flotta, ed è questo il caso della maggior parte dei *cruise operator* presenti sul mercato, deve partire dalla realizzazione della nave stessa, sia in termini finanziari che in termini strutturali.

Una volta commissionata la nave all'impresa di costruzione navale, progettata e pensata con tutti gli spazi necessari per i servizi primari e ausiliari (cabine e sale per la ristorazione, ampi spazi per le attività di intrattenimento come teatri, cinema, casinò, etc.), si passa poi successivamente alla definizione di uno degli elementi più importanti della crociera: l'itinerario.

---

<sup>122</sup> Spesso sono anche i proprietari della flotta, si prenda ad esempio il caso della compagnia crocieristica MSC, di proprietà della famiglia Aponte.

<sup>123</sup> DI CESARE F., (2008), "Le imprese crocieristiche", in Garibaldi R., "Economia e gestione delle imprese turistiche", HOEPLI, pag. 193.

Successivamente, oltre alla vastità di scelte proposte, vista anche l'enorme ricchezza di patrimonio storico-artistico che possiede per esempio il Mediterraneo, il *cruise operator* deve essere in grado di stringere accordi, di natura commerciale e non, non solo con i diversi operatori turistici che promuovono le località turistiche dove attraccano le navi, per far scendere i propri passeggeri, ma anche con le agenzie di viaggio e i *tour operators*<sup>124</sup> che dovranno occuparsi della distribuzione e della vendita della crociera<sup>125</sup>.

Come si è precedentemente accennato, in diretto contatto con i *cruise operator*, prima ancora della realizzazione stessa del “prodotto crociera”, nel *business* crocieristico hanno una figura importante **le imprese di costruzione navale**, che scelgono di specializzarsi nella realizzazione di un determinata tipologia di nave: navi merci, navi militari, lussuosi *yacht*, traghetti, aliscafi e navi da crociera.

I principali cantieri navali si trovano in Europa e in Italia: la Fincantieri, per esempio, ha recentemente presentato la Queen Victoria<sup>126</sup>, in grado di ospitare circa 2.000 passeggeri e 900 persone di equipaggio, una delle più grandi navi *panamax* finora realizzate confermando la propria *leadership* nel settore cantieristico navale.

L'industria cantieristica rappresenta una voce importante nell'economia europea. In Italia, per esempio, nei cantieri di Monfalcone, Marghera, Sestri Ponente, Ancona, Castellammare di Stabia, Palermo, Riva Trigoso e Muggiano, operano quasi 9.400 persone, che diventano circa 20.000 considerando anche quelle dell'indotto.

Nel 2007 il valore della produzione di Fincantieri ha raggiunto i 1.225,3 milioni di euro (+5,1% rispetto ai primi sei mesi del 2006) con nuovi ordini per 2,7 miliardi di euro<sup>127</sup>.

---

<sup>124</sup> Rispoli, di Cesare, Tamma, 1997.

<sup>125</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al paragrafo successivo.

<sup>126</sup> Con 294 metri di lunghezza e 90.000 tonnellate di stazza lorda.

<sup>127</sup> Fonte: ECC- *Europe Cruise Contribution* 2007.

Per meglio comprendere il successo e l'espansione dell'industria cantieristica navale italiana, basta dire che, nel mondo, dal 2002 al 2006, sono state realizzate 39 nuove navi da crociera di cui 13 navi fabbricate dall'italiana Fincantieri<sup>128</sup> mentre, alla fine del 2007, i cantieri navali italiani stavano lavorando alla costruzione di 20 delle 43 nuove navi da crociera in ordine nel 2006<sup>129</sup>.

La maggior parte dei cantieri navali si trova dunque in Europa, questo va attribuito al fatto che vi sono numerose politiche comunitarie che incentivano lo sviluppo dell'industria cantieristica navale, sebbene questo settore stia espandendosi anche nel continente asiatico e in quello statunitense.

In definitiva, dunque il legame ed i rapporti tra il *cruise operator* e l'impresa cantieristica sono molto forti e il potere contrattuale dei primi sui secondi risulta essere molto elevato.

Ai fini della distribuzione del prodotto crocieristico, assume un ruolo rilevante sia l'attività di ***tour operating*** che quella delle ***agenzie di viaggio***<sup>130</sup>.

Le prime, quelle che fanno ***tour operating***, sono tutte quelle imprese del settore turistico che, per definizione, “*assemblano e coordinano i servizi turistici, affinché la clientela possa usufruire, in modo efficiente e gradevole, delle risorse fisiche, ambientali e culturali relative alla località prescelta come destinazione del viaggio*”<sup>131</sup>.

La figura del *Tour Operator* (TO) può essere considerata decisiva per la distribuzione e la vendita del prodotto turistico, e di quello crocieristico in particolare; anche in questo caso, tra i due attori principali, *cruise operator* e *tour operator*, si verranno a creare una serie di accordi e/o alleanze strategiche. Per esempio, il cliente finale avrà la possibilità di acquistare il “prodotto crociera” singolarmente o, come sta avvenendo negli ultimi tempi, connesso ad altri servizi (il soggiorno pre/post crociera nella località di imbarco/sbarco della

---

<sup>128</sup> Rapporto sul turismo italiano 2006/2007)

<sup>129</sup> Annuario del Turismo.it

<sup>130</sup> Per maggiori approfondimenti sull'argomento, si veda anche Rossi C., “*Le imprese dell'intermediazione turistica di fronte alla sfida del digitale - Risposte strategiche e condotte operative*”, Liguori Editore, 2005.

<sup>131</sup> Cafferata R., Grasso M, 1998, pag. 10.

nave<sup>132</sup> o, ancora, il volo aereo e la crociera, il pacchetto *fly and cruise*<sup>133</sup>, per catturare la domanda che si trova distante dagli *home Port*. Una piccola parentesi merita il discorso inerente agli accordi messi in atto tra la compagnia crocieristica e le compagnie aeree: molte compagnie crocieristiche, prime fra tutte la Carnival, hanno deciso di passare alla gestione diretta dei voli *charter* organizzati per la crociera, in modo da riposizionare le offerte e scegliere itinerari nuovi ed esclusivi)<sup>134</sup>.

Rispetto alle forme di collaborazione proponibili, il TO e la compagnia crocieristica possono attivare tre tipi di contratto:

- nel primo, quello che per definizione viene detto “*vuoto per pieno*”<sup>135</sup>, il *tour operator* si garantisce l’acquisto di una parte considerevole o, addirittura, della totalità dei posti presenti sulla nave, ovvero diviene il *general sales agent* (GSA) di una determinata compagnia crocieristica<sup>136</sup>, anche se tutta la parte organizzativa (organizzazione degli itinerari, delle attività a bordo, etc.) rimane nelle mani del *cruise operator*.

Questo tipo di contratto, sebbene possa essere considerato quello più rischioso per l’attività di un TO, è anche quello più vantaggioso in quanto il TO riesce ad avere delle tariffe molto più convenienti e, quindi, dei margini di profitto maggiori.

Un esempio di questo tipo di accordo, è quello stretto nel 2007 tra il primo *tour operator* italiano, *Alpitour World*, e la *Royal Caribbean Cruise Line*, la

---

<sup>132</sup> Si prenda ad esempio l’operazione “*Enjoy Napoli*”, conclusa a settembre 2008, in cui il Comune di Napoli, la Regione Campania e la compagnia crocieristica MSC hanno messo a punto un piano per promuovere il soggiorno pre/post crociera ai crocieristi MSC, in modo da incentivarli a pernottare nella città di Napoli a prezzi vantaggiosissimi, con la possibilità di effettuare visite ai siti di interesse storico-artistico senza pagare.

<sup>133</sup> Prideaux B., “The Role of the Transport System in Destination Development”, in *Tourism Management Journal*, Vol. 21, n.1, 2000, pp.53-63.

<sup>134</sup> Cantone L., Testa P., 2006.

<sup>135</sup> In questo contratto “*il Tour operator assume l’intero rischio, acquistando le disponibilità a tariffe particolarmente convenienti, ma impegnandosi al pagamento a prescindere dalla relativa copertura dei posti acquisiti*” (Della Corte, 2004).

<sup>136</sup> di Cesare F., Tamma M. (2004), *La dinamica competitiva nella produzione crocieristica*, in “Economia e Diritto del Terziario” n. 2



seconda compagnia crocieristica nel mondo: con questo accordo, la compagnia crocieristica americana ha inteso affermare il proprio marchio sul mercato crocieristico italiano, mentre il *tour operator Alpitour* ha avuto l'opportunità di potenziare il proprio portafoglio prodotti in quest'area.

Dunque, *il prodotto crociera Royal Caribbean International, Celebrity Cruises e Azamara Cruises sarà commercializzato da Alpitour World principalmente attraverso il marchio Francorosso e questo per affinità di prodotto e target*<sup>137</sup>. Sarà distribuito in tutte le agenzie di viaggi il nuovo catalogo "Crociera Francorosso" che conterrà una selezione tra gli oltre 200 itinerari nel Mediterraneo, Nord Europa, Alaska, Caraibi, Sud America, Oriente e Resto del Mondo.

- Nel secondo caso, il TO e la compagnia crocieristica possono stringere un accordo definibile come "*allotment con diritto di recesso*", nel quale "*l'operatore si riserva la facoltà di recedere, secondo tempi di preavviso (deadline), definiti contrattualmente, da cui dipendono anche le tariffe di riferimento che, in ogni caso, risultano superiori rispetto alla soluzione del vuoto per pieno*"<sup>138</sup>. In questo caso, dunque, non esiste un contratto di esclusiva per un solo *tour operator* e, quindi, vi saranno due o più figure ad avere un mandato di vendita da parte del *cruise operator*.

- Nel terzo, ed ultimo caso, il TO può stringere un accordo definibile come "*tariffe confidenziali*", con il quale però si hanno prezzi di poco inferiori a quelli proposti al cliente finale ed il margine di guadagno è quasi inesistente.

Rispetto a questi tre tipi di accordi, è possibile avere anche forme di accordi e/o alleanze di intensità superiore che, in alcuni casi, possono sfociare in vere e proprie forme di integrazione verticale.

Ciò avviene quando, per esempio, il *tour operator*, disponendo di elevate risorse finanziarie, decide addirittura di comprare la compagnia crocieristica (è

---

<sup>137</sup> "Alleanza tra Royal Caribbean e Alpitour: la società di viaggi diventa *tour operator* esclusivo per l'Italia" in LASTAMPA.it/mare, 13 ottobre 2007.

<sup>138</sup> Della Corte V., 2004.

questo il caso di un'integrazione a monte), divenendo quindi anche il proprietario della flotta.

In questo caso, il *tour operator* diviene un *cruise operator* che ha, praticamente, deciso di diversificare la propria attività (hanno attuato questo tipo di operazioni marchi noti del settore turistico: Airtour, Club Med, TUI, Thomson, Giver e, ultimamente, anche Valtur).

Si tratta, dunque, di un'integrazione verticale ascendente, in cui il TO utilizza e allarga le proprie *core competencies* al *business* crocieristico, acquisendo o noleggiando navi da crociera

Sempre per la distribuzione e la vendita del prodotto crocieristico, una seconda figura fondamentale è anche quella che si riferisce alle **agenzie di viaggio** (ADV) che, in molti casi, e soprattutto in Italia, rappresentano ancora l'unico canale di distribuzione per la vendita del prodotto crocieristico (la compagnia crocieristica MSC, per esempio, per vendere le sue crociere, si serve solo ed esclusivamente del canale agenziale).

E' possibile affermare, con chiarezza, che la figura dell'ADV ha acquistato negli anni una maggiore forza contrattuale, quando cioè la crociera è passata da prodotto di *élite* a prodotto destinato ad un pubblico di massa.

Per definizione, infatti, "*Le agenzie di viaggio e turismo sono aziende che svolgono azioni di distribuzione e connesse alla vendita di prodotti turistici, ponendosi come intermediari al dettaglio tra imprese di produzione, per conto delle quali, a fronte di un compenso, promuovono e vendono servizi turistici, generalmente, ma non esclusivamente, a clienti fruitori, cioè ai turisti*"<sup>139</sup>.

Anche le compagnie crocieristiche hanno rilevato l'importanza strategica che ricoprono le Agenzie di Viaggio (ADV) per la vendita delle proprie crociera. Ciò, è motivato anche dal fatto che le ADV, essendo i maggiori conoscitori delle esigenze del cliente finale, hanno la capacità e le competenze necessarie per offrire un tipo di crociera che risponde, maggiormente, alle esigenze del proprio cliente.

---

<sup>139</sup> Rispoli, Tamma, 1995: 111.

Oggi, infatti, i *cruise operator* hanno deciso di investire molto nei confronti delle ADV, in quanto ancora oggi la maggior parte delle crociere sono vendute direttamente da queste imprese, le quali ricevono in cambio delle *overcommission*<sup>140</sup> e/o, a secondo dei casi, una serie di attività legate all'assistenza nel punto vendita, che ha l'obiettivo di migliorare le relazioni con il cliente in termini di *customer satisfaction*.

Ecco il motivo per il quale molte compagnie crocieristiche, prime fra tutte la compagnia Costa del gruppo Carnival, hanno creato dei siti internet appositamente per gli agenti di viaggio.

Anche MSC Crociere ha realizzato una rete internet con due siti: il primo rivolto sia ad un pubblico nazionale che internazionale; il secondo agli agenti di viaggio, con traduzioni in diverse lingue.

Possedere un sito, sviluppato esclusivamente per le ADV, significa fornire materiale promozionale e garantire assistenza sul punto vendita, rendendo le operazioni di *booking* molto più veloci e quindi in grado di agevolare il lavoro<sup>141</sup>.

Infine, è il *cruise operator* a fornire tutto il materiale a propria disposizione per la promozione e la vendita della crociera da parte delle ADV, che riceveranno, quindi, oltre ai cataloghi, anche i *dvd* multimediali per conoscere, in modo più approfondito, i servizi e le attività da proporre al cliente finale.

Nell'ambito di questo discorso, che tende a sottolineare l'importanza strategica di alcuni attori portuali nel *business* delle crociere, non vanno trascurate **le imprese di agenzia marittima**, che hanno il compito di fornire tutta una serie di servizi alle diverse imprese che operano all'interno dell'area portuale, e quindi anche alle compagnie crocieristiche.

E' sulla base delle esigenze comunicate dai *cruise operators*, infatti, che le aziende portuali si azionano per rispondere alle loro richieste nel migliore dei

---

<sup>140</sup> In questo modo l'agente di viaggio sarà maggiormente stimolato nel convincere il cliente finale alla scelta dell'acquisto di questo particolare prodotto turistico.

<sup>141</sup> Della Corte V, (in corso di pubblicazione) "*Management delle Imprese e dei sistemi turistici*", EGEA, Milano.

modi. In particolare, si tratta di tutta una serie di attività, primarie e di supporto, che si sviluppano in diverse *direzioni*:

- *alcune più propriamente burocratiche*, ovvero riferite al rilascio o al rinnovo di alcuni documenti di bordo come certificati di sicurezza, di qualità, riferite a controlli periodici previsti dalle diverse normative di sicurezza in materia;
- *altre riferite ad attività di carattere organizzativo*, ossia di tutte quelle azioni volte a regolarizzare, e meglio gestire, sia le operazioni di imbarco e sbarco del traffico portuale, in termini di passeggeri (traghettisti e crocieristi), che quelle che si riferiscono all'ordinaria e straordinaria manutenzione degli impianti.

L'ingresso di una nave in un porto necessita di una vera e propria programmazione delle diverse attività necessarie al completamento dello stesso.

E' in questo contesto che entra in gioco l'attività dell'Agenzia Marittima, che ha il compito di acquisire dall'armatore, da cui viene contattato preventivamente, una serie di notizie tecniche inerenti sia alla nave e al carico, sia a questioni di carattere burocratico e commerciale.

L'attività dell'Agenzia Marittima può essere considerata fondamentale sia ai fini dello scalo di una nave nel porto, sia sotto il profilo tecnico che commerciale.

Spesso la compagnia crocieristica coinvolge l'agenzia marittima nelle operazioni di *transfer* dei propri crocieristi, sempre che quest'ultima sia in possesso della licenza di agenzia di viaggio (ADV)<sup>142</sup>.

Quest'ultima, infatti, nei luoghi di provenienza dei turisti può avere un ruolo importante in quanto ha un rapporto diretto con il cliente finale e, quindi, riesce maggiormente ad influire, e a condizionare, la scelta finale della crociera da parte dell'utente<sup>143</sup>.

Grazie all'intensa attività che si viene a sviluppare tra queste due figure della filiera portuale, il *cruise operator* e l'agenzia marittima avviano una serie di azioni utili al corretto svolgimento delle operazioni portuali.

---

<sup>142</sup> di Cesare, 2002.

<sup>143</sup> Della Corte V., Savastano I., 2008.

In cambio, l'agenzia marittima riceve un compenso relativo sia alle operazioni *standard* compiute, stabilito in base ad un tariffario generale, che a tutte quelle altre operazioni che si riferiscono alle prestazioni d'opera che vengono richieste, di volta in volta, dalla compagnia crocieristica<sup>144</sup>.

I *cruise operator*, a séguito della progressiva concentrazione dell'offerta crocieristica in un numero limitato di operatori, hanno acquisito un maggiore potere contrattuale nei confronti delle imprese che compiono i servizi portuali di cui necessitano le navi da crociera.

Le Agenzie marittime, come accennato precedentemente, organizzano le escursioni dei crocieristi se in possesso della licenza di ADV. Di norma, però, quest'attività viene svolta da altre imprese che, da sempre, lavorano all'organizzazione delle diverse e molteplici escursioni da offrire ai diversi turisti che, a pagamento, le richiedono: ***le agenzie specializzate nell'incoming***. Nell'offerta del prodotto crocieristico, infatti, oltre ad un nucleo principale (*core business*), formato dal viaggio (trasporto via mare) e dall'ospitalità (pernottamento in cabina), vengono offerti anche altri servizi come<sup>145</sup>: *le attività di transfer da/per i Porti* nei collegamenti con aeroporti e stazioni ferroviarie; *le attività di ristorazione*; *le attività di intrattenimento a bordo*; le attività che riguardano le possibili *escursioni* da effettuare a terra; *lo stile, l'accoglienza e l'atmosfera*.

Proprio in riferimento alle attività che riguardano le possibili *escursioni* da effettuare a terra, si ritiene fondamentale il ruolo di tutte quelle imprese che organizzano le escursioni nei porti in cui le crociere fanno scalo.

Le escursioni, nella scelta della crociera da effettuare, hanno per il turista un ruolo di primo piano, in quanto si dà grande attenzione alle possibili risorse naturali e culturali che si possono visitare durante quelle poche ore in cui la nave fa scalo in una determinata *destination* turistica.

---

<sup>144</sup> di Cesare F., 2006.

<sup>145</sup> Della Corte V. (in corso di pubblicazione)

Stabilito questo, quindi, anche i *cruise operator* destano grande attenzione nell'elaborazione dei propri itinerari, in virtù del successo e dell'interesse che queste ultime ricoprono nell'offerta crocieristica globale.

Successivamente, per meglio organizzare queste attività culturali, si sceglie di rivolgersi ad imprese specializzate che, inoltre, avendo una profonda conoscenza del territorio, saranno in grado di realizzare una serie di offerte per ogni tipologia di cliente (in riferimento all'età, alla capacità di spesa e alla motivazione d'interesse): le imprese di *incoming* appunto.

Il crocierista ha la possibilità di conoscere, in anteprima, le escursioni proposte dalla compagnia crocieristica, in quanto sono ben illustrate e spiegate all'interno dei cataloghi della compagnia crocieristica; la vendita, invece, sarà effettuata a bordo della nave, qualche giorno prima dello sbarco in quella determinata *destination* dove è stata fissata l'escursione.

Con riferimento alle relazioni commerciali che queste imprese crocieristiche instaurano con le diverse imprese di *incoming* presenti sul territorio, va precisato che il vero *business* di queste ultime non è legato tanto all'offerta del proprio servizio alle imprese crocieristiche (in questo caso, infatti, si tratta di brevi visite effettuate dai crocieristi che rimangono per un numero limitato di ore nel luogo da visitare e, quindi, con una propensione alla spesa molto bassa) quanto piuttosto all'erogazione dei servizi a tutti quei turisti che si trattengono in una *destination* per un periodo superiore alle 24 ore e che, quindi, avendo maggiore tempo a disposizione, acquisteranno una serie di servizi (pernottamento, ristorazione, attività culturali e/o ricreative, etc.) nella stessa località<sup>146</sup>.

Altre imprese portuali, fondamentali nel *business* crocieristico, sono quelle che riforniscono le compagnie crocieristiche: ***le imprese di catering e quelle di bunkeraggio.***

Per le prime, le imprese di *catering*, considerata l'importanza del servizio erogato, hanno un ruolo decisivo nell'offerta qualitativa del prodotto crociera,

---

<sup>146</sup> Rispoli, di Cesare, Tamma, 1997.

soprattutto in virtù del fatto che, oltre al servizio di ristorazione a bordo, queste imprese mettono a disposizione della compagnia crocieristica anche il personale di cucina e di sala a bordo della nave, che affiancherà il crocierista durante tutto il periodo della crociera.

Solitamente, dato il rapporto diretto e continuo che si viene a creare tra questi due attori della filiera, la compagnia crocieristica sceglie di incaricare, per tutti i servizi a bordo, una sola impresa che avrà il compito di rifornire la nave prima della partenza (negli *home port*), durante (con *container* nei *port of call*) e dopo. Le diverse forme di accordi che si vengono ad instaurare tra queste due imprese sono, ovviamente, di natura commerciale ed hanno, solitamente, una durata di uno o più anni, a seconda del buon esito della collaborazione.

Rispetto al servizio offerto dall'impresa di *catering*, l'impresa crocieristica si impegna a pagare un corrispettivo composto da una componente fissa (legata ai costi sostenuti per l'assunzione e la formazione del personale) e da una variabile che, ovviamente, fa riferimento al numero dei passeggeri a bordo<sup>147</sup>.

Per un *cruise operator*, la scelta dell'impresa di *catering* è fondamentale ai fini dell'elaborazione del “prodotto crociera”, in quanto il cliente presta attenzione ai diversi servizi di ristorazione offerti a bordo, visto anche il numero di pasti previsti a bordo.

Per questo motivo, molti *cruise operator*, nazionali ed internazionali, hanno deciso di occuparsi personalmente della formazione del personale in cucina e di sala: un esempio viene dalla *joint venture*, nel 2005, tra la compagnia crocieristica Costa (Gruppo Carnival) e l'università “*Indian Academy of Catering technology & Culinary Arts*” di Hyderabad (India), per la formazione di cuochi da assumere a bordo delle navi della compagnia.

Nella categoria dei “fornitori”, vengono identificati anche altri tipi di imprese che riforniscono la nave di prodotti petroliferi, le cosiddette “*imprese di bunkeraggio*”. All'interno dei Porti, infatti, queste imprese hanno il compito di provvedere al rifornimento di carburanti e di lubrificanti.

---

<sup>147</sup> Ibidem.

Solitamente, le imprese di bunkeraggio si distinguono in tre categorie<sup>148</sup>:

2        *le grandi imprese petrolifere* che hanno le capacità tecniche ed operative per lavorare contemporaneamente in più porti, nazionali ed internazionali, e che sono quindi in grado di rifornire la nave lungo tutti gli scali;

3        *i grossisti* che, a differenza dei primi, riescono a gestire lavori di più piccola dimensione, ovvero all'interno di una sola area portuale o, in alcuni casi, in zone localizzate a poca distanza;

4        *le imprese che si occupano dell'attività concernente il rifornimento con le bettoline*<sup>149</sup>.

Non è necessario, però, che tutte e tre queste categorie di imprese concorrano al rifornimento delle navi da crociera, visto che spesso l'attività di bunkeraggio può essere realizzata anche da una sola grande impresa petrolifera.

Anche in questa circostanza, sono fondamentali le relazioni che si sviluppano tra l'impresa crocieristica e l'impresa di bunkeraggio, in modo da non far avvertire alcun disagio, in termini di attesa, ai crocieristi e ai turisti che transitano all'interno dell'area portuale e che non desiderano posticipare la partenza a causa di ritardi.

Infine, nel *business* crocieristico, insieme al *cruise operator*, una figura determinante, ai fini della corretta gestione dell'area portuale, è ***l'impresa portuale*** che, con la “Legge sul riordino della Legislazione Portuale” (L. 84/94), ha acquistato maggiori poteri e che necessita ancora di maggiore autonomia in termini di organizzazione, mezzi e strutture, personale e capitali. Queste imprese portuali devono essere autorizzate a svolgere l'attività (preventivamente spiegata in un programma operativo all'Autorità Portuale, dove sono evidenziati i progetti e gli obiettivi prefissati dall'azienda) ed hanno

---

<sup>148</sup> Ibidem.

<sup>149</sup> [www.cianeanapo.it](http://www.cianeanapo.it)



l'obbligo di versare un canone, con cauzione o fideiussione a garanzia del perseguimento degli obiettivi che intendono raggiungere.

Nell'ambito della propria attività, le imprese portuali possono richiedere in concessione aree e banchine portuali per meglio gestire le operazioni della propria attività.

Le imprese portuali fanno capo all'Autorità Portuale o, in caso di mancata presenza, all'Autorità Marittima: entrambe hanno la possibilità di fermare o annullare l'autorizzazione riconosciuta precedentemente alle imprese portuali.

Dall'analisi dei diversi e molteplici attori che concorrono nell'offerta di servizi portuali alle imprese crocieristiche, va detto che tutte, più o meno a seconda dei casi, svolgono attività e servizi di supporto alla nave e ai passeggeri, quindi, il transito di queste navi e dei suoi passeggeri determina un impatto reddituale a tutte quelle imprese che operano all'interno del porto<sup>150</sup>.

### **3.2 La gestione dei Porti turistici in ottica sistemica**

Sulla base di quanto esposto finora, è possibile affermare che, attualmente, i porti turistici sono protagonisti incontrastati di un processo di sviluppo ed evoluzione che li sta portando ad essere da semplici luoghi dove poter fare scalo, a veri e propri centri polifunzionali dove è possibile ricevere una serie di servizi portuali, capaci di rispondere alle diverse esigenze della domanda (sia essa intesa come compagnia crocieristica che come clienti finali), tenendo sempre conto del contesto socio-economico in cui esso opera.

I porti turistici, dunque, possono svolgere *un ruolo significativo sui flussi turistici verso una destination, sia in termini quantitativi che qualitativi, a livello nazionale ed internazionale, con particolare riferimento, appunto, al traffico crocieristico*<sup>151</sup>.

---

<sup>150</sup> Per maggiori approfondimenti, si rimanda al par. 3.2.1

<sup>151</sup> Della Corte V., in corso di pubblicazione.

Rispetto al concetto originario di porto, col tempo, e soprattutto con l'aumentare della domanda crocieristica, si sono venuti a creare diversi tipi di porto, ognuno con caratteristiche ed esigenze proprie: *i porti utilizzati per il semplice scalo, i porti come centri di servizi e i porti che entrano a far parte del contesto turistico di una destination*<sup>152</sup>.

In particolare:

- *i porti utilizzati per il semplice scalo* sono strutture portuali che hanno la sola funzione di ospitare la nave durante i brevi periodi di sosta della nave, per le operazioni di scalo. All'interno di queste aree, sono offerti anche una serie di piccoli servizi essenziali inerenti alle operazioni di sbarco/ imbarco, al rifornimento di materie prime (*catering e bunkeraggio*) e ai servizi di riparazione;
- *i porti come centri di servizi* sono decisamente più moderni rispetto ai precedenti. In questo porto ci si rivolge non solo ai *cruise operator*, ma anche ai turisti, divenendo in tal modo un luogo dove è possibile ricevere una serie di servizi accessori garantendo, al turista che sceglie di imbarcarsi da quel porto, una serie di servizi qualitativamente superiori;
- *i porti che entrano a far parte del contesto turistico di una destination*; questi sebbene non siano ancora molto affermati, rappresentano l'ultimo *step* nello sviluppo degli spazi portuali in ottica sistemica; si tratta, infatti, di un luogo dove i servizi preposti non solo sono rivolti al *cruise operator* e al turista ma, addirittura, all'intero contesto territoriale in cui esso è situato (ovvero anche ai cittadini residenti). Il porto dunque diviene esso stesso "un prodotto turistico integrato", dove si governa per favorire i legami tra le diverse strutture della portualità turistica, tra i porti e il relativo retroterra<sup>153</sup>.

Si tratta, dunque, di un sistema di infrastrutture, servizi, schemi organizzativi e comunicativi che favoriscono competitività e cooperazione.

---

<sup>152</sup> Totaro E. "Il Sistema dei porti turistici", Rce Edizioni Libri, Napoli, 2004.

<sup>153</sup> Soriani S., 2002.

La gestione portuale sta andando, dunque, verso soluzioni sistemiche, in grado di assicurare maggiore competitività e livello qualitativo nelle *performance* portuali.

Anche il porto diviene, quindi, una realtà complessa ed articolata che deve essere organizzata e gestita in ottica aziendale.

Oggi, la gestione portuale richiede una serie di attività complesse e interrelate, risultato di forme di cooperazione tra i diversi attori portuali che operano nel *business* delle crociere (Autorità Portuale, soggetti economici, Istituzioni locali, altri soggetti pubblici e privati, etc.) e che hanno l'obiettivo comune di creare valore per il crocierista, attivando un indotto commerciale e turistico per il territorio in cui è situato il porto<sup>154</sup>.

I Porti turistici, oggi, hanno quindi assunto un ruolo diverso rispetto al passato: *non sono più, infatti, semplici aree di concentrazione di attività materiali legate alla trasformazione industriale ma dei “gateway” di sistemi territoriali*<sup>155</sup>.

Con la legge n° 84/94, denominata “ *Riordino della legislazione in materia portuale*”, si sono apportate, infatti, in Italia profonde modifiche al precedente modello organizzativo, basato su forme di gestione portuale interamente pubbliche secondo gli art. 110 e 111 del codice della navigazione.

La gestione del settore crocieristico rappresenta uno dei *business* portuali più attrattivi, sia sul piano delle prospettive di sviluppo, che rispetto a quello della profittabilità.

L'attività crocieristica portuale, oggi, viene definita come un *business* molto redditizio, grazie alle elevate tariffe fissate per l'accoglimento di una nave da crociera all'interno degli spazi portuali, di gran lunga superiori a quelle previste per le altre tipologie di navi; alcuni porti crocieristici prevedono il

---

<sup>154</sup> Penco L., “*Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico*” in *Economia e diritto del terziario* n.3, 2001.

<sup>155</sup> Soriani S, 2002.

pagamento di tariffe proporzionali al numero dei passeggeri che utilizzano il *terminal* per l'imbarco sulla nave da crociera.<sup>156</sup>

Le funzioni che il porto è chiamato a svolgere sono molteplici, a seconda che si tratti di un *home port* o di un *port of call*.

Quindi, prima ancora che si comincino a spiegare le diverse attività che il porto è chiamato a svolgere, sembra opportuno comprendere quali sono i principali criteri adottati dalle compagnie crocieristiche per scegliere i porti crocieristici come *home port* o *port of call*.

Le motivazioni che determinano questa scelta sono riconducibili a due fattori:

- *di natura portuale;*
- *di natura extraportuale.*

I primi, quelli di *natura portuale*, si riferiscono: alle caratteristiche strutturali e infrastrutturali di un porto crocieristico per l'accoglienza alle navi da crociera e ai crocieristi; alle politiche di *marketing* adottate dall'Autorità Portuale, inerenti alle tariffe<sup>157</sup> e alla qualità del servizio erogato.

In tal senso, i porti crocieristici (ed in particolare gli *home port*) cercano di focalizzare i propri investimenti non solo verso la costruzione di adeguati *terminal* crociera in grado di determinare un vantaggio competitivo del porto rispetto ai porti concorrenti<sup>158</sup>, ma anche verso soluzioni che accrescono l'offerta qualitativa dei servizi offerti alla nave e ai suoi passeggeri<sup>159</sup>.

I fattori di natura portuale, quindi, sono importanti in relazione all'operatività dell'area portuale ma non costituiscono, per questo, un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Spesso, però, anche per gli *home port*, la presenza di

---

<sup>156</sup> Penco L., 2000, "I servizi portuali nel trasporto "via mare" delle persone, in Economia e diritto del terziario n. 1.

<sup>157</sup> Il fattore prezzo rappresenta un criterio di selezione nella scelta del *port selection*, infatti le compagnie crocieristiche confrontano sistematicamente le diverse tariffe praticate dai porti concorrenti; ciò determina, da parte dei porti, una maggiore attenzione del livello dei prezzi praticati rispetto a quelli della concorrenza, in modo da non compromettere la perdita di competitività.

<sup>158</sup> Per maggiori approfondimenti sul tema, si veda Valentine e Gray, 2001; Marconsult, 2003; Drewry Shipping Consultant, 2006.

<sup>159</sup> Parini P., Profumo G., "Pubblico e privato nel finanziamento dello sviluppo portuale" in Economia e Diritto del Terziario, n. 1, 2000.

*attractions* locali può determinare, da parte dei crocieristi, una discreta affluenza prima o dopo della crociera.

I *fattori di natura extraportuale*, invece, hanno un forte legame con il territorio circostante, in quanto è la natura turistica della località a incidere fortemente sulla soddisfazione del crocierista<sup>160</sup>.

Il primo, *l'home port*, svolge, innanzitutto, una serie di attività volte a soddisfare bisogni legati a problemi logistici:

- l'accesso dei passeggeri al porto mediante l'integrazione con le principali reti di trasporto presenti sul territorio;
- l'organizzazione dei flussi di imbarco e di sbarco dei passeggeri e dei relativi bagagli;
- la predisposizione per una serie di servizi di rifornimento per preparare la nave ad una nuova crociera (rifornimenti per il *catering* e per il bunkeraggio<sup>161</sup>).

Il secondo, il *port of call*, invece svolge una funzione maggiormente legata ai bisogni turistici, in quanto consente l'accesso ai fattori di attrattiva che hanno motivato, in fase di acquisto del prodotto crociera, la scelta di quella determinata località per le operazioni di scalo. Inoltre, ha il compito di rifornire la nave di tutti quei servizi di cui necessita per la ripresa ed il completamento della crociera.

Rispetto a queste due diverse realtà portuali, si deve pensare a due forme diverse di gestione portuale.

Se infatti, ci si trova a dover gestire un porto che svolge una funzione di *home port*, sarà indispensabile organizzare una serie di *terminal* crocieristici, in grado di assolvere, il più velocemente possibile, alle operazioni di imbarco e sbarco dei passeggeri.

---

<sup>160</sup> Midoro M., "Le strategie degli operatori trasportistici globali. Unirsi per competere: una scelta obbligata?", Ecig, Genova, 1997, pag. 208.

<sup>161</sup> Cfr. paragrafo 3.1.

Il *port of call*, invece, svolgendo funzioni diverse, avrà priorità differenti: in primo luogo, l'organizzazione ed il coordinamento di un sistema che coinvolge tutti gli attori che entrano a far parte della filiera crocieristica; secondariamente, è importate che i collegamenti da/per i fattori di attrattiva (siano essi naturali, storico-artistici e archeologici) siano facilmente accessibili.

Tutte queste attività previste, il transito e la sosta delle navi e dei passeggeri, provoca un impatto reddituale non solo alle Autorità portuali e alle società dei *terminal* chiamate a gestire in prima persona le diverse attività proposte, ma anche a tutte quelle imprese che svolgono una serie di servizi alle navi e ai passeggeri (ormeggiatori, agenzie di *incoming*, agenzie marittime, aziende che riforniscono la nave, etc.).

Effetti benefici vengono riscontrati anche per l'economia regionale, ovvero per tutte quelle imprese che operano all'interno del settore turistico e dell'accoglienza (imprese di *accomodation*, imprese di *incoming*, etc.) che, vedendolo come un settore ad alte prospettive di sviluppo, hanno deciso di entrare in questo *business*, disinvestendo in altri settori.

Il rischio, però, è che questa concentrazione di imprese, operanti all'interno del porto, provochino un conflitto basato sul *price competition*.

Il *business* delle crociere risulta, in definitiva, determinante ai fini dello sviluppo delle località a vocazione turistica, attivando impatti positivi sia sullo sviluppo turistico locale che sulle attività connesse.

In termini di scelte strategiche dei porti turistici, si è andata via via diffondendo l'opinione che lo sviluppo di una destinazione turistica debba essere accompagnato, necessariamente, dalla presenza di infrastrutture moderne e funzionali che ne facilitino l'accessibilità.

Le nuove modalità di trasporto, infatti, hanno determinato l'esigenza di un'offerta più qualificata di infrastrutture e servizi a terra dedicata all'accoglienza e al rapido transito di passeggeri e autovetture.

A tale scopo, sono stati realizzati diversi investimenti per la realizzazione di una serie di strutture necessarie ai fini dello sviluppo portuale<sup>162</sup>:

- la costruzione di edifici utilizzati per i servizi relativi al settore crocieristico e ai passeggeri dei traghetti;
- la predisposizione di spazi adeguati al transito delle autovetture per le operazioni di imbarco e sbarco;
- il collegamento rapido del porto con le principali vie di comunicazione presenti sul territorio (stazione, autostrade, aeroporti, etc.).

Inoltre, nel settore portuale, come è accaduto anche in molti altri settori produttivi, sono stati attivati processi di liberalizzazione e privatizzazione, sia nel contesto nazionale che internazionale.

Malgrado ciò, spesso, però, le realtà portuali non sono riuscite a fronteggiare i repentini cambiamenti della domanda e a soddisfare le esigenze dei servizi richiesti a terra: i porti europei, infatti, paragonati ai principali porti americani, certamente all'avanguardia, mostrano una serie di carenze strutturali legate alla dimensione delle aree portuali, alla numerosità dei servizi di supporto ai crocieristi ed alla qualità percepita dagli stessi.

Il sistema portuale avverte, dunque, la necessità di definire i modelli organizzativi di gestione integrata tra i soggetti, in grado di assicurare il corretto svolgimento delle diverse funzioni e dei servizi portuali.

Il modello gestionale prevede tre livelli (*sistema, ambito territoriale, singolo porto*) ed include<sup>163</sup>:

- i servizi di sorveglianza, sicurezza, emergenza e protezione civile che hanno il compito di assicurare la sicurezza delle manovre per l'ingresso e l'uscita delle navi dai porti, l'attivazione di stazioni di soccorso all'interno dei porti, ecc;

---

<sup>162</sup> Musso E., Benacchio M., 2000.

<sup>163</sup> Cascetta E., "Linee programmatiche per lo sviluppo del sistema integrato della portualità turistica" in Osservatorio Campania – Le politiche per il turismo, Numero 8/9, 2004.

- i servizi di ormeggio e assistenza affidati, in concessione, alle società di ormeggi e alle imprese del settore cantieristico (assistenza, rimessaggio, costruzione, riparazione, forniture navali e accessori);
- i servizi culturali presenti nella località in cui è situata l'area portuale. In questo livello, vengono messi in relazione tutti gli attori della filiera portuale e turistica che realizzano l'offerta turistica locale<sup>164</sup>.

Per ulteriori approfondimenti in merito a particolari forme di gestione di realtà portuali di successo, che operano nel *business* crocieristico, si rimanda al capitolo 5, dove saranno meglio approfonditi alcuni casi di gestione portuale, riferiti al Porto di Barcellona, al Porto di Venezia e al Porto di Napoli.

### **3.3 Il ruolo dei “*pivot*” nella gestione del sistema portuale;**

Nel sistema portuale, i principali attori del *business* crocieristico sono i *cruise operator* e le Autorità Portuali, i quali, in qualità di soggetti *pivot* dello sviluppo portuale, nel corso degli anni hanno sviluppato una serie di accordi necessari ai fini della gestione portuale.

Le società di gestione dei *terminal* e dei servizi portuali, infatti, pur rivestendo un ruolo di impresa *pivot* dell'area portuale, non possono pienamente conseguire i propri obiettivi in assenza dell'intervento degli altri attori rilevanti, primo fra tutti l'impresa crocieristica.

Nella filiera portuale, la figura dell'Autorità Portuale deve svolgere soprattutto un ruolo di soggetto catalizzatore delle esigenze e degli interessi degli operatori economici in ambito portuale, con funzioni di coordinamento.

Tra l'azienda portuale e la compagnia di crociera il rapporto è duplice nel senso che, rispetto all'erogazione dei servizi specializzati a terra, il porto rappresenta il cliente dell'impresa crocieristica; rispetto, invece, alle scelte d'investimento, il *cruise operator* rappresenta, per l'ente portuale, un cliente dall'elevato potere contrattuale che, stabilito di investire in una determinata

---

<sup>164</sup> Cfr. 3.1.



area geografica, valuta, compara e seleziona le realtà portuali con cui interagire<sup>165</sup>.

La varietà e l'intensità delle relazioni intercorrenti tra i due soggetti rende particolarmente vicini i rispettivi interessi, al punto da generare, in alcuni casi, meccanismi di *partnership*, o, ancor più, accordi e alleanze di tipo *equity*, che possono anche tradursi in *joint ventures*<sup>166</sup>.

In quest'ultimo caso, si assiste anche allo sviluppo di nuove configurazioni societarie (è questo il caso del Porto di Napoli), che si occupano della realizzazione di infrastrutture (il Porto di Barcellona e la compagnia crocieristica Costa Crociere) e/o della predisposizione di itinerari o pacchetti da destinare al crescente segmento di domanda turistica.

Negli ultimi tempi, proprio a causa dei repentini cambiamenti della domanda turistica e, soprattutto, del rinnovato interesse dei *cruise operator* verso il bacino del Mediterraneo, le autorità portuali hanno avviato importanti investimenti per la realizzazione di infrastrutture capaci di adeguarsi agli *standard* internazionali mediante la realizzazione di nuovi *terminal* o banchine e per il cambiamento di scelte strategiche. In alcuni casi, per la realizzazione di queste opere, si sono fatti carico delle spese proprio i *cruise operator* maggiormente interessati alla costruzione dei terminal crociere, E' questo il caso di Costa Crociere che, nel Porto di Barcellona,

Diventa fondamentale, quindi, fare un *port planning* basato su una strategia "offertista"<sup>167</sup>, in cui invece di adeguare le infrastrutture portuali a seguito

---

<sup>165</sup> Della Corte V. Savastano I, 2008 "Tourism Ports' Management: an analysis on some International case studies", in atti del convegno: "Cruise Shipping Opportunities and challenges: markets, technologies and local development"- Napoli, 04-06 ottobre 2007.

<sup>166</sup> Sul tema degli accordi e delle alleanze, si veda Badaracco, 1991; Hamel, 1991; Gulati, 1996; Mowery, Oxley, Silverman 1996; Sciarelli M., 1996; Doz 1996; Eisenhardt, Schoonhoven, 1996, Barney 2006.

<sup>167</sup> Musso E., Benacchio M., "Il nuovo rapporto fra porto e territorio: conseguenze sull'organizzazione degli spazi portuali" in Economia e Diritto del Terziario n.1, 2000.

dell'aumento dei traffici, si attiveranno una serie di capacità infrastrutturali e di servizi che attrarranno i *cruise operator* per l'alta qualità dei servizi offerti.

Questi soggetti *pivot*, identificati dalla maggior parte dei contesti portuali nelle figure dei *cruise operator* e delle Autorità portuali, vivono anche situazioni di forte conflittualità. I *cruise operator*, per esempio, per primi, pur avendo sicuramente un forte potere contrattuale nei confronti delle imprese portuali, antepongono le proprie ragioni in virtù<sup>168</sup>:

1. della consapevolezza dell'alta redditività apportata alle imprese portuali con i traffici crocieristici;
2. della possibilità di decidere, in qualunque momento, di spostare i propri impianti in altre realtà portuali;
3. del fatto che la qualità del servizio erogato dalle aziende italiane ed europee, sebbene stia migliorando sul piano qualitativo e quantitativo, non è ancora paragonabile con le *best practices* delle realtà americane.

Al contrario, per meglio gestire le relazioni, i *cruise operator* dovrebbero capire che le imprese portuali non si sentono eccessivamente dipendenti dalle compagnie crocieristiche, grazie al numero elevato di *cruise operator* presenti sul mercato; inoltre il cliente finale è spesso influenzato anche da altri fattori, non sempre dipendenti da elementi qualitativi. Un esempio è rappresentato dai fattori climatici e morfologici tipici del Mediterraneo, che sono molto più favorevoli allo sviluppo del comparto rispetto alle realtà d'Oltreoceano.

Anche le imprese portuali, però, non sempre sanno gestire i processi di contrattazione con i *cruise operator*: è questo il caso di alcune imprese portuali situate all'interno di *detination* turistiche che, forti dell'importanza che all'interno del “prodotto crociera” ricopre l'itinerario e le possibili escursioni da effettuare a terra, sanno di possedere un punto di forza ai fini della scelta del crocierista.

Inoltre, rispetto al problema riscontrato nelle tariffe, ritenute dai *cruise operator* troppo elevate, le imprese portuali si difendono attribuendole non solo

---

<sup>168</sup> di Cesare F., (2002), *Porti e Compagnie, alleanza obbligatoria*, in “Il Sole 24 Ore”, 15 marzo, p. 21.

ai costi eccessivi dei fattori produttivi, ma anche ai numerosi vincoli imposti dal regime normativo.

Rispetto a quanto detto finora, si ritiene opportuno esprimere alcune considerazioni: in primo luogo, sebbene il fattore legato alla scelta dell'itinerario sia rilevante, va detto che ci sono tanti altri fattori che determinano la motivazione del crocierista nell'acquisto del prodotto crociera<sup>169</sup>.

Inoltre, nelle condizioni di vendita, le imprese portuali devono necessariamente tenere conto delle forti differenze con i porti d'oltreoceano, rispetto alla dotazione di servizi e strutture dedicate ai *cruise operator*.

Da questo breve discorso, si comprendono le difficoltà relazionali nate all'interno delle imprese portuali, a cui si deve ovviare attraverso l'attività di un soggetto, che abbia le competenze necessarie per coordinare al meglio queste relazioni.

### **3.3.1 La figura dell'Autorità Portuale.**

La molteplicità dei soggetti, siano essi pubblici, privati e collettivi, che a secondo dei ruoli sono coinvolti nella pianificazione territoriale portuale, crea sia un'esigenza di coordinamento, inerente alla possibile sovrapposizione di competenze tra gli attori, che uno sforzo congiunto per il superamento di conflitti interni, frutto di scarsa sinergia e convergenze di interesse<sup>170</sup>.

Risulta, quindi, necessaria la presenza di una figura, con adeguate competenze manageriali ed una conoscenza approfondita delle dinamiche di settore utili alla funzione di *leadership*.

---

<sup>169</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il cap. 2

<sup>170</sup> Musso E., Benacchio M., 2000.

Le principali caratteristiche della *leadership* devono essere<sup>171</sup>: il carisma, la motivazione, la considerazione individuale e lo stimolo intellettuale, nonché una propensione allo sviluppo di strategie di “*human resources retention*”<sup>172</sup> per riuscire a trattenere in azienda risorse umane formate. Fra tutti gli attori portuali, nella gestione portuale un ruolo di primo piano viene ricoperto dall’Autorità o ente portuale<sup>173</sup> che, a seconda dei modelli di gestione, assume la funzione di un’agenzia governativa<sup>174</sup>.

L’Autorità portuale, infatti, gestisce e programma, direttamente o delegando imprese specializzate, le diverse attività che si svolgono all’interno del porto, pur mantenendo la potestà di controllo diretto nel garantire il rispetto di tutte le norme che regolano sia l’utilizzo dell’area portuale che il corretto comportamento dell’utenza.

L’Autorità Portuale ha, quindi, come obiettivi in primo luogo l’occupazione complessiva nelle attività portuali, secondariamente l’aumento dei traffici ed il pareggio del bilancio e, infine, il conseguimento della sua posizione di autorità all’interno del sistema turistico locale<sup>175</sup>.

I servizi attuati variano a seconda della natura portuale e le relative tariffe sono fissate nell’atto di cessione stipulato tra la società e il terzo mediante un atto notarile.

Oltre a gestire gli spazi e le strutture portuali, l’Autorità Portuale trae profitto dallo sviluppo dell’attività crocieristica nei porti, considerata l’alta redditività del settore e di tutte le operazioni primarie e di supporto di cui necessita<sup>176</sup>.

L’Autorità portuale, dunque, considerato uno dei principali attore nel *business* crocieristico, ottiene benefici in termini di entrate, grazie alla sua posizione monopolistica che le consente di imporre tariffe per i servizi svolti all’interno

---

<sup>171</sup> Della Corte, *La gestione strategica e le scelte di governo di un’impresa “Tour Operator”*, pag. 114

<sup>172</sup> Ibidem, pag. 116

<sup>173</sup> Cfr. par. 3.3.1.

<sup>174</sup> Soriani S., 2002.

<sup>175</sup> Musso E., Benacchio M., 2000.

<sup>176</sup> di Cesare F., 2006.

dell'area portuale, per l'accoglienza alle navi, per l'assistenza e la vigilanza ai passeggeri, ecc..

Con l'attuazione della Legge di Riforma Portuale del Sistema nazionale – Legge 84/94- sono stati sostituiti i vecchi enti, ormai figure obsolete rispetto all'evoluzione contestuale, con “*soggetti che hanno la funzione principale di pianificare e promuovere le attività portuali, incoraggiando l'azione dei soggetti privati industriali e commerciali, ai quali spetta poi il ruolo dello svolgimento delle attività portuali*”<sup>177</sup>. Con le successive modifiche alla Legge 84/94, è stato deciso che la disciplina e l'organizzazione dei servizi di pilotaggio, rimorchio, ormeggio e battellaggio (con questo termine, si intende il trasporto di marittimi e passeggeri da/per le navi ormeggiate nell'ambito portuale) sono stabilite dall'Autorità Marittima di intesa con l'Autorità portuale. Questa legge ha rivalutato la funzione di gestione portuale, attraverso l'istituzione delle Autorità portuali in molte realtà portuali (nei porti di Ancona, Bari, Brindisi, Cagliari, Catania, Civitavecchia, Genova, La Spezia, Livorno, Marina di Carrara, Messina, Napoli, Palermo, Ravenna, Savona, Taranto, Trieste, Venezia), affidando a questi enti la funzione principale di gestire il territorio su cui hanno la competenza.

Oltre a queste operazioni di natura strettamente organizzativa, nell'ambito portuale possono essere offerti anche altri servizi: 1) di interesse generale da fornire a titolo oneroso agli utenti portuali; 2) di natura commerciale ed industriale<sup>178</sup>.

Rispetto ai primi, *i servizi di interesse generale da fornire a titolo oneroso agli utenti portuali*, con l'introduzione della Legge 84/94, è stata istituita la possibilità di aggiudicarsi dei servizi di interesse generale che, prima, venivano svolti da ditte legittimate da un atto di concessione rilasciato dall'Autorità Marittima, fissando così una situazione di vero e proprio monopolio.

Con la Legge 84/94, garante di un rinnovamento generale in materia portuale, si ordina che le attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali

---

<sup>177</sup> Totaro E., “Il Sistema dei porti turistici”, Rce Edizioni Libri, Napoli, 2004.

<sup>178</sup> Autorità Portuale (Marina di Carrara) “L'Economia Portuale” di Del Nobile, 2000.

di servizi di interesse generale sono affidati in concessione dall'Autorità portuale mediante gara pubblica.

In questa dicitura, con il Decreto Ministeriale 14.11.94, rientrano: i servizi di rifornimento idrico, di ritiro rifiuti dalle navi e dai concessionari, di disinquinamento portuale, di illuminazione e di distribuzione di energia elettrica, di supporto ai passeggeri, di fornitura di sistemi informatici e telematici, di servizi comuni al settore industriale ed al settore commerciale del porto.

Le Autorità portuali sono enti aventi personalità giuridica pubblica e dipendono dalla vigilanza del Ministro dei trasporti e della navigazione, tanto che il Presidente dell'Autorità portuale è nominato con decreto del Ministro dei Trasporti e della navigazione, in accordo con la Regione interessata.

L'Autorità portuale possiede autonomia di bilancio e finanziaria e la sua gestione patrimoniale e finanziaria è subordinata da un regolamento di contabilità approvato preventivamente dal Ministro dei Trasporti e della Navigazione in accordo con il Ministro del Tesoro. Per quanto riguarda, invece, la parte relativa al rendiconto della gestione finanziaria dell'Autorità portuale, essa è soggetta al diretto controllo della Corte dei Conti.

Con questo nuovo provvedimento normativo, finalmente è stato possibile porre fine al monopolio attuato da diverse compagnie portuali per l'espletamento delle operazioni portuali, come previsto dagli art. 110 e 111 del codice della navigazione.

Quindi, come definito in modo chiaro dall'art. 6, le Autorità portuali rivestono un ruolo fondamentale all'interno della gestione portuale, in quanto hanno compiti organizzativi, puramente burocratici e, soprattutto, di assegnazione mediante gara di appalto di servizi a imprese private.

Per *l'aspetto più propriamente organizzativo* dell'area portuale, esse hanno il compito di:

- guidare, pianificare, coordinare, promuovere e controllare le diverse attività economiche che si vengono a sviluppare all'interno dell'area portuale;

- assegnare e verificare che le attività inerenti alla fornitura degli utenti portuali siano svolte correttamente e nel rispetto della legge;
- assicurare che siano svolte le attività di Manutenzione relative alle parti comuni.

Relativamente ai *compiti burocratici*, l'utenza si deve rivolgere all'Autorità portuale per:

- acquisire il rilascio delle autorizzazioni necessarie per poter esercitare le operazioni portuali (art. 16).
- ottenere il rilascio delle concessioni per le aree e le banchine, utile alle imprese portuali (definiti "terminalisti") (art. 18).

Infine, per quanto riguarda l'attivazione di *servizi di interesse generale da fornire a titolo oneroso*, essi vengono assegnati a imprese private mediante gara di appalto. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di servizi di illuminazione, di pulizia e raccolta rifiuti, di manutenzione e riparazione, informatici e telematici e relativi al settore industriale e commerciale.

Un'altra parte dei proventi scaturiscono da<sup>179</sup>: canoni di concessione delle aree demaniali e delle banchine comprese nell'ambito portuale (art. 18) e dalle aree demaniali comprese nelle circoscrizioni territoriali; autorizzazioni per le operazioni portuali (art. 16); cessioni di impianti ai concessionari sopra definiti come terminalisti; gettito delle tasse sulle merci sbarcate ed imbarcate; contributi delle Regioni e degli Enti Locali.

Quanto detto finora, riguarda principalmente la gestione di porti turistici che, già da tempo, fanno parte del tessuto urbano.

Diversamente, per i porti di nuova costituzione, l'Autorità portuale ha la possibilità di gestire l'area con due modalità differenti:

- nella prima, l'Autorità portuale ha un ruolo determinante in quanto sarà essa stessa ad occuparsi interamente del progetto (nella fase di ricerca dei

---

<sup>179</sup> Penco L., 2000.

finanziamenti, della realizzazione delle strutture, della gestione, etc.) e gli investimenti avranno solo provenienza pubblica;

- nel secondo caso, invece, l'Autorità portuale, attraverso il *project financing*, mette in relazione attori pubblici e privati che investono per la realizzazione del nuovo porto. Per questo tipo di azione, è necessario che venga pubblicato il progetto che, se entro un mese non presenta mozioni contrarie, verrà realizzato in tempi stabiliti.

In definitiva, l'Autorità portuale, in qualità di principale attore della filiera portuale e di soggetto *pivot* nello sviluppo portuale del *business* delle crociere, può porsi come soggetto pivot in grado di diffondere *una cultura dell'ospitalità e della qualità globale*<sup>180</sup>, in modo da far comprendere agli attori della filiera turistica locale l'importanza dello sviluppo del settore crocieristico per l'economia locale.

In definitiva, gestire il porto significa dover gestire un'azienda, con tutte le sue problematiche connesse al territorio. Ciò va fatto, proseguendo nella logica della produttività e dell'efficienza del servizio turistico, rivolta tanto al pubblico nazionale che internazionale.

---

<sup>180</sup> Penco L., 2001



## **- PARTE SECONDA -**

### **LA COMPETITIVITA' DELLE STRUTTURE PORTUALI NEL COMPARTO CROCIERISTICO: ALLEANZE ED ACCORDI**

#### **IV CAPITOLO**

##### **Strategie di sviluppo e vantaggio competitivo delle realtà portuali nel settore crocieristico**

**Sommario:** **4.1** Le alleanze verticali, orizzontali e trasversali; **4.2** Le tipologie di accordi: *equity*, *non-equity* e *joint venture*; **4.3** Scelte strategiche: l'importanza dei percorsi aggregativi per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile; **4.4** I possibili accordi e/o alleanze all'interno delle portualità turistiche secondo il *VRIO framework*.

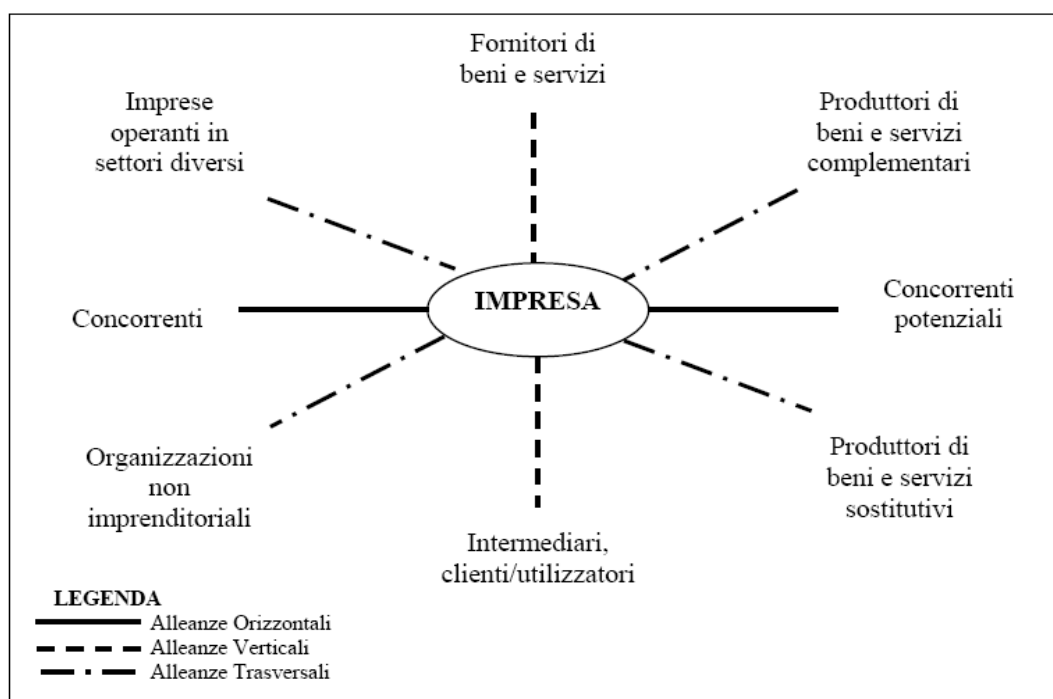
##### **4.1 Le alleanze verticali, orizzontali e trasversali**

Nello studio dei percorsi strategici, utili alla creazione di valore delle imprese portuali che operano nel *business* crocieristico, è emerso lo sviluppo di numerosi rapporti di cooperazione tra tutti i soggetti, pubblici e privati, che fanno parte dell'ambiente economico ed istituzionale in cui è situato il porto; da questi rapporti di cooperazione vengono fuori tre tipi diversi di accordi e/o alleanze: *verticali*, *orizzontali* e *trasversali*.

Sulla base dei contributi teorici analizzati<sup>181</sup>, gli attori della filiera, che intervengono nella realizzazione di questi tipi di alleanze, sono molteplici, ognuno con la propria funzione e ruolo da svolgere (*stakeholder*<sup>182</sup>).

In particolare, sulla base della **figura 4.1**, che meglio schematizza i diversi attori, troviamo<sup>183</sup>: fornitori di beni e servizi, produttori di beni e servizi complementari, concorrenti potenziali, produttori di beni e servizi sostitutivi, intermediari, clienti/utilizzatori, organizzazioni non imprenditoriali, concorrenti, e imprese operanti in settori diversi.

**Figura 4.1 -Principali attori che intervengono alla realizzazione di relazioni (alleanze verticali, orizzontali e trasversali)**



**Fonte:** Capaldo, 2003

<sup>181</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda Baum, Calabrese, Silverman, 2000; Ridfleisch, Moorman, 2001

<sup>182</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda il capitolo 3.

<sup>183</sup> Capaldo A., "Alleanze strategiche", in Sviluppo e Organizzazione, 199 (5): 31-54, 2003.

Le *alleanze verticali* sono strette tra imprese che svolgono attività differenti ma *adiacenti dello stesso “sistema del valore”, ovvero, legate da rapporti fornitore acquirente*<sup>184</sup>.

Nell'ambito del discorso sulle portualità turistiche che operano nel *business* delle crociere, questo tipo di accordo è molto sviluppato e si riferisce a quelli nati tra gli operatori che fanno parte della stessa filiera e che contribuiscono, in modo sistemico, a soddisfare i bisogni/desideri del *cruise operator* e dei crocieristi.

Questi ultimi, infatti, percependo la qualità del prodotto offerto come *unicum*, rendono necessaria l'unione tra i soggetti eterogenei, anche ricorrendo ad *un sistema integrato del valore, attraverso una stretta cooperazione tra le catene del valore dei diversi attori locali*<sup>185</sup>.

Tra questi soggetti eterogenei, in primo piano sfila la figura dell'Autorità portuale che deve essere promotrice di percorsi volti al potenziamento del valore offerto dal sistema porto-territorio, mediante strategie verticali, ovvero con imprese del settore turistico e con gli operatori pubblici e privati che contribuiscono all'offerta sistemica della *destination*.

Questa complementarità, intesa come forte collaborazione tra i diversi attori della filiera crocieristica e portuale, deve essere quindi ottenuta attraverso *relazioni collaborative verticali*, ovvero tra tutti quegli attori turistici locali che rendono i fattori di attrattiva locale accessibili e fruibili ai crocieristi.

La creazione di questo tipo di accordi verticali rappresenta un innegabile vantaggio sia per la migliore fruibilità dei fattori di attrattiva turistica e, quindi, nella percezione di migliore operatività del porto, sia per la difendibilità del vantaggio competitivo sostenibile portuale.

Si tratta dunque di creare, attraverso queste forme di collaborazione, una serie di elementi unici che creano un differenziale rispetto ai *competitors*, che non significa solo possedere fattori di attrattiva ma, e soprattutto, saper organizzare

---

<sup>184</sup> Sciarelli, 1996.

<sup>185</sup> Pencarelli T., Civitarese C., “Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing interno nell'industria turistica: verso un'integrazione”, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1, 1999.

e meglio gestire l'offerta dei servizi alla compagnia crocieristica e al crocierista (inteso come utente finale).

Sul piano operativo, queste forme sistemiche, hanno bisogno di una soluzione organizzativa, un *system leader* (un Ente o un Consorzio, etc.), in grado di coordinare le diverse e molteplici attività portuali che operano nel *business* delle crociere.

In Italia, una realtà simile esiste nel Porto di Genova con il Consorzio Genova-Crociere, al cui interno vi sono una serie di operatori pubblici e privati, che operano per lo sviluppo dell'attività crocieristica nel porto di Genova.

L'attività consortile ha l'obbligo di incoraggiare anche gli esercizi commerciali alla creazione di condizioni che, in qualche modo, possono offrire servizi al crocierista sia durante le operazioni di imbarco e sbarco che in quelle di scalo.

In mancanza di un *system leader* l'Autorità Portuale, in qualità di principale attore della filiera portuale, può svolgere questa funzione<sup>186</sup> e porsi come soggetto *pivot* in grado di attuare una serie di scelte strategiche per lo sviluppo dell'attività crocieristica<sup>187</sup>.

Le alleanze verticali sviluppate all'interno delle portualità turistiche che operano nel *business* crocieristico, possono essere di diverse tipologie. In questo contesto, però, sembra che tutte le diverse tipologie confluiscono nel miglioramento qualitativo delle strutture portuali; si veda, ad esempio, l'accordo tra l'Autorità Portuale di Barcellona e la compagnia Costa Crociere<sup>188</sup>, sia per la costruzione del terminal crocieristico di Costa Crociere nel porto di Barcellona, che per la realizzazione della "Cittadella del Crocierista", con l'apertura di un'area all'interno dello scalo catalano, con negozi e ristoranti.

Anche nell'ambito della filiera crocieristica, vi sono diverse forme di alleanze, che possono essere di tipo ascendente (ovvero tra compagnia crocieristica e compagnia aerea) o discendente (ossia tra compagnia crocieristica e *tour operator*).

---

<sup>186</sup> Cfr. cap. 3, par. 3.3.1

<sup>187</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda il capitolo 3.

<sup>188</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il capitolo 5.

Con quelle di tipo *ascendente*, tra *cruise operator* e compagnie aeree, si mira ad ottenere un miglioramento dell'offerta dei servizi forniti al crocierista, in quanto sono entrambi interessati a questo particolare segmento di mercato, anche in virtù delle nuove formule adottate per i nuovi pacchetti *fly&cruise*.

La scelta di accordarsi nasce, infatti, dall'esigenza comune di favorire la crescita di entrambi i *business* in cui operano gli attori chiamati a far parte di quest'accordo, attraverso la condivisione di programmi e di opportunità, cercando di migliorare la qualità del servizio offerto ai propri clienti; un esempio di questo genere è rappresentato dall'accordo nato tra Costa Crociere (compagnia italiana leader nel settore crociere) ed *Air France* (compagnia francese del gruppo Air France- KLM leader nel trasporto aereo) che prevede anche la possibilità di sinergie nel *marketing* (programmi di *loyalty*, *etc.*) e di possibili iniziative di *co-marketing*<sup>189</sup>. Con quest'alleanza, ad Air France si genererà un numero considerevole di passeggeri (giudicabile intorno ai 28.000) che, essendo lontani dal luogo di imbarco, scelgono l'offerta dei pacchetti *fly&cruise* e utilizzano l'aereo per raggiungere i porti di imbarco offerti in tutto il mondo (dall'America all'Asia) dalla compagnia Costa. Un altro esempio di alleanza, questa volta di tipo *discendente*, è quella stretta nel 2007 tra il primo *tour operator* italiano, *Alpitour World*, e la *Royal Caribbean Cruise Line*, la seconda compagnia crocieristica nel mondo, con la quale si è inteso affermare il proprio marchio sul mercato crocieristico italiano, mentre il *tour operator* *Alpitour* ha avuto l'opportunità di potenziare il proprio portafoglio prodotti in quest'area. Vi sono, poi, casi di strategie di collaborazione che, nel tempo, sfociano in vere e proprie integrazioni di tipo verticale (cfr. capitolo 3); ciò avviene, per esempio, quando vi sono sul mercato *tour operator* che decidono di integrarsi a monte, acquisendo strutture alberghiere o, in questo caso specifico, compagnie crocieristiche. Ne sono un esempio Airtour, Club Med, Thomson, Giver e, anche Valtur. Per quanto riguarda, invece, il discorso sulle *alleanze orizzontali*, con questo termine sono definiti, più comunemente, tutte quelle forme di collaborazione tra le imprese che svolgono la stessa attività e

---

<sup>189</sup> Cfr. paragrafo 4.4

sono, quindi, in concorrenza tra loro e sembrano essere quelle che conseguono i migliori risultati sul campo<sup>190</sup> (nel caso specifico, si tratterebbe di accordi tra le imprese portuali turistiche che operano nel *business* crocieristico).

Più precisamente, alcuni studi effettuati sull'argomento, hanno messo in luce l'esistenza di *due categorie di relazioni orizzontali*<sup>191</sup>:

- quelle basate sulla *ridondanza*, ossia alleanze realizzate da imprese che, operando nello stesso settore, sono concorrenti tra loro e, quindi, investono nelle stesse risorse per lo svolgimento delle attività che si riferiscono alle stesse aree funzionali. In questo caso, le alleanze possono sia investire un unico stadio della catena del valore che più stadi.
- quelle basate sulla *complementarità*, ovvero quelle alleanze tra imprese che operano nello stesso settore, e quindi concorrenti, che mirano alla combinazione di risorse eterogenee, che sono però complementari e inerenti a diversi stadi della catena del valore.

L'obiettivo comunque è, comunque, quello di creare strategie comuni, che coinvolgano tutte le imprese nell'offerta sistemica.

In particolare, con riferimento alle alleanze sviluppatesi all'interno delle portualità turistiche, esse coinvolgono principalmente le Autorità portuali, in qualità di soggetto guida della portualità turistica, che ha il difficile compito di perseguire obiettivi strategici di sviluppo delle attività portuali inerenti al *business* crocieristico<sup>192</sup>.

Un caso potrebbe essere rappresentato dai principali porti italiani crocieristici che, se decidessero di fare “sistema” attuando un'offerta integrata, riuscirebbero ad essere maggiormente competitivi rispetto agli altri porti del Mediterraneo.

Volendo essere più realistici, almeno per ora, sembra opportuno limitare questo discorso alle forme sistemiche realizzate tra i porti minori: si pensi, per esempio, al caso del porto di Napoli con quello del vicino porto di

---

<sup>190</sup> Per maggiori approfondimenti in merito, si veda Harrigan K.R., “Le alleanze strategiche e le asimmetrie degli associati”, in Contractor F., Lorange P., “La cooperazione tra imprese”, Etas, 1990.

<sup>191</sup> Sciarelli M., 1996; Capaldo, 2003.

<sup>192</sup> Cfr. capitolo 3.

Castellamare di Stabia, un esempio di realtà portuali che, per sviluppare ulteriormente il *business* crocieristico portuale, hanno deciso di operare in modo sinergico per ampliare l'offerta di servizi e di posti nave, in modo da non perdere la propria posizione sul mercato.

La partecipazione ad un'offerta comune si basa, infatti, su forme di collaborazione, che facilitano lo scambio di informazioni e instaurano continui processi di verifica sia delle attività svolte dai diversi attori che dei servizi erogati al cliente; inoltre esse attenuano la nascita di situazioni conflittuali, risultato di forme di competizione interportuale, a favore di una promozione congiunta dell'area portuale.

Entrare a far parte di una collaborazione orizzontale significa per i porti avere, sicuramente, una serie di vantaggi in termini di immagini, con la conseguenza di ottenere anche uno “*status* privilegiato”<sup>193</sup>.

In primo luogo, si tratta di avere una serie di vantaggi legati alle diverse azioni di *co-marketing* dei porti e, soprattutto, di incrementare il potere contrattuale dei porti rispetto alla figura imponente dei *cruise operator*.

Queste collaborazioni orizzontali hanno, col tempo, dato vita a forme di associazionismo interportuale, coinvolgendo diversi porti situati nelle principali macro-aree in cui è sviluppato il *business* crocieristico<sup>194</sup>.

Ogni area crocieristica, infatti, attraverso le collaborazioni strategiche orizzontali, cerca di promuovere la propria area crocieristica, rivolgendosi sia ai *cruise operator* che ai clienti finali.

Ne sono un esempio, Associazioni interportuali come *Cruise Europe Organization*, *Med Cruise*, *France Ferries&Croisières (FFC)*, *etc.* che nascono con l'intento di promuovere ognuna le proprie regioni in cui è sviluppato il *business* delle crociere e, anche, di diffondere un clima di tranquillità e sicurezza presso i porti di cui fanno parte<sup>195</sup>.

Il denominatore comune di queste aziende, che avviano collaborazioni orizzontali, può essere ricercato nella particolare morfologia del territorio, in

---

<sup>193</sup> Ibidem

<sup>194</sup> Cfr. capitolo 2.

<sup>195</sup> Penco, 2001.

quanto spesso più porti, facenti parte dello stesso tratto costiero, decidono di associarsi, in modo da proporsi come tappe successive all'interno degli itinerari crocieristici.

E' questo il caso di alcuni porti americani che, sebbene abbiano le risorse necessarie per entrare nei circuiti degli itinerari crocieristici, rimangono estranee a questo *business* perchè non combinabili con altri porti, già selezionati in precedenza dai *cruise operator* (nel Mediterraneo ciò non avviene in quanto le distanze tra un porto e l'altro sono minori).

Altra tipologia di alleanza è quella definita *trasversale*, con la quale si è soliti indicare le relazioni collaborative tra le imprese che operano in settori differenti (nel *business* crocieristico, per esempio, i rappresentanti degli Enti e delle Istituzioni locali, negli ultimi tempi, sembrano essere fortemente interessate al comparto crocieristico, settore in crescente sviluppo ed altamente redditizio) e che, quindi, svolgono attività che non appartengono alla stessa filiera produttiva; questi ultimi, in alcuni casi specifici, hanno dato vita a forme di collaborazione trasversali, ovvero a tipi di accordi pubblico-privato.

Ne è un esempio il lavoro portato avanti dall'Assessorato al Comune di Napoli nel 2008. Durante questo periodo, infatti, l'Assessore al Turismo si è attivata per l'organizzazione di una serie di incontri con i principali operatori del comparto crocieristico, che stanno maggiormente investendo nello scalo partenopeo (Costa Crociere, MSC Crociere)<sup>196</sup>.

Questo è un tipo di alleanza che, sebbene coinvolga aziende che operano in settori diversi, mette in relazione una serie di imprese che vedono, in quel particolare settore comune, un comparto in crescente sviluppo economico e, quindi, fortemente redditizio.

In definitiva, sulla base di quanto esposto finora, è possibile affermare che le tre forme di collaborazione esposte sono considerate come la soluzione necessaria per mantenere la competitività sui mercati, soprattutto per il raggiungimento di alti livelli qualitativi nell'erogazione dei servizi offerti al cliente, il quale per “notare la differenza” deve essere in grado di vivere

---

<sup>196</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il caso Napoli nel capitolo 5.



un'offerta portuale complessa (ovvero formata da molteplici servizi differenti) ed integrata.

Alleanze trasversali sono anche quelle della *destination*, ovvero le alleanze e le reti a livello di *destination*<sup>197</sup>; si tratta dell'attività di coordinamento che vede coinvolte tutte le diverse imprese locali (infrastrutture, valorizzazione delle risorse del territorio in termini di fattori di attrattiva, sforzi integrati e coordinati di *marketing*), che operano nell'ottica sistemica per accrescere la competitività del territorio.

La capacità di erogare prodotti qualitativamente elevati dipende dalle *partnership* esistenti tra settore pubblico e privato<sup>198</sup> e dal grado di cooperazione tra i diversi fornitori di servizi<sup>199</sup>.

Pertanto, si viene a sviluppare la *coopetition*, basata sulla concorrenza di tipo cooperativo<sup>200</sup> che si sviluppa all'interno di un sistema, in cui più attori, pur essendo in competizione, presentano un'offerta complementare e decidono di collaborare per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile.

#### **4.2 Le tipologie di accordi: equity, non-equity e joint venture**

Lo sviluppo degli accordi e delle alleanze strategiche tra le imprese nasce dall'esigenza di attivare comportamenti strategici più flessibili, in grado di rispondere, in modo efficace, alle numerose minacce del contesto competitivo. Seguendo questo percorso, le diverse forme di collaborazione che si vengono a delineare tra le imprese divengono quindi uno strumento di sviluppo per competere sul mercato, contribuendo contemporaneamente a fornire e a diffondere conoscenze.

---

<sup>197</sup> Della Corte, in corso di pubblicazione.

<sup>198</sup> Buhalis, 2000.

<sup>199</sup> Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo, 2007.

<sup>200</sup> Per maggiori approfondimenti sul concetto di *coopetition*, si veda Della Corte, 2004; Nalebuff, Brabderburger, 1996, Della Corte, Sciarelli, 2006, 2008).

Con il termine di “accordi di collaborazione”, solitamente, si definiscono un ampio numero di rapporti interaziendali, ognuno con caratteristiche, forme e contenuti differenti. Volendo individuare dei criteri di schematizzazione, in modo da meglio classificare le diverse tipologie di collaborazione tra le imprese, si deve fare riferimento a due approcci teorici, legati all'analisi teorica degli accordi cooperativi<sup>201</sup>:

- il primo fa riferimento all'aspetto *strutturale* degli accordi, considerandoli come una forma innovativa ed alternativa<sup>202</sup>; in questo caso, gli accordi sembrano, addirittura, essere visti come una scelta di ripiego (*second best*).
- il secondo, anche più recente, mostra il carattere strategico e relazionale dell'accordo; con questo approccio teorico<sup>203</sup>, gli accordi vengono definiti come “*relazioni di lungo periodo tra due o più imprese*” ed hanno l'obiettivo di considerarli fondamentali nello sviluppo delle imprese.

La collaborazione interaziendale diviene, dunque, un orientamento strategico. Procedendo nell'analisi delle diverse forme di collaborazione, è possibile ulteriormente distinguere gli accordi e/o alleanze strategiche in tre macro-categorie, ognuna con caratteristiche proprie: *non equity*, *equity* e *joint ventures*.

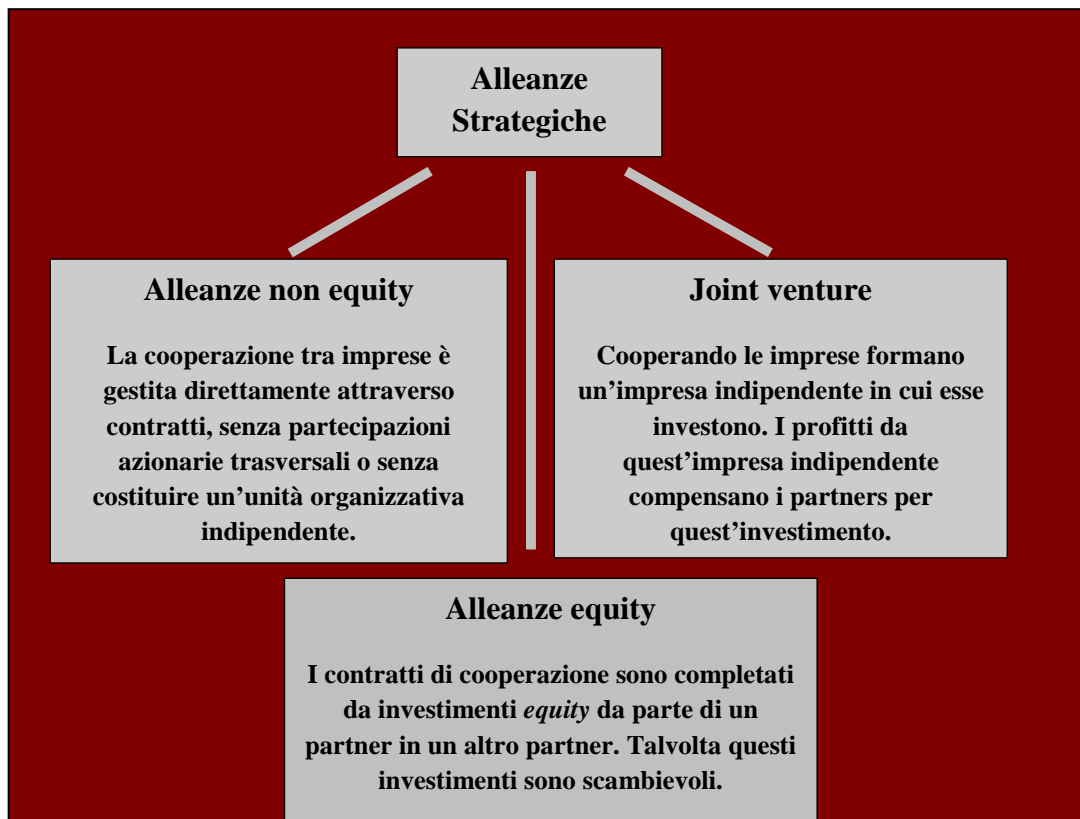
---

<sup>201</sup> Sciarelli M., 1996.

<sup>202</sup> Questo primo approccio fa riferimento a Richardson G.B., “The organization of industry”, in *Economic Journal*, 1972.

<sup>203</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda Mariti P., Smiley R.H., “Accordi di collaborazione tra imprese in un'economia industriale moderna”, in *Economia e Politica industriale*, 1982, n. 33.

**Figura 4.2 - Principali categorie di alleanze strategiche**



**Fonte:** Della Corte, Sciarelli, 2006.

Sulla base di quanto esposto nella figura 4.2, le tre categorie si differenziano, in particolar modo, per la formazione di tre elementi: il legame patrimoniale, il soggetto economico e la contrattualistica.

In particolare, nelle alleanze di tipo *non equity*, le imprese decidono di collaborare per vendere prodotti e/o servizi, attraverso rapporti di natura contrattuale, senza nessun tipo di partecipazione azionaria, legami patrimoniali e soggetti giuridici ed economici.

Queste relazioni, infatti, vengono realizzate e gestite attraverso diverse forme di contratti<sup>204</sup>: accordi di *licensing*, accordi di fornitura e accordi di distribuzione.

Questi contratti seguono una disciplina tecnico-giuridica rigida, in modo da evitare un'eventuale instabilità e tutelare le relazioni interaziendali.

---

<sup>204</sup> Della Corte, Sciarelli, 2006.

Questo tipo di alleanza si è andata sviluppando, soprattutto, nel settore turistico; infatti, nella presente ricerca, essa sembra essere tra le forme di collaborazione più utilizzate, perchè “*nasce quando vi è tra i partner un forte grado di complementarità e la necessità di una sostanziale condivisione di risorse*”<sup>205</sup>.

Per quanto riguarda il discorso sulle alleanze di tipo *equity*, le imprese invece sviluppano i contratti di collaborazione attraverso partecipazioni azionarie al capitale del *partner*<sup>206</sup>; tali contratti sono quindi completati da investimenti *equity* da parte di un *partner* ad un altro *partner*.

Con questo tipo di alleanza, ovviamente, le imprese acquisiscono un diritto di proprietà delle imprese che entrano a far parte di questi rapporti di collaborazione strategica e, quindi, hanno un potere decisionale maggiore.

Infine, vi sono le *joint ventures*, ovvero quelle forme di collaborazione commerciale “*che realizzano una struttura societaria indipendente nella quale investono e di cui condividono i risultati*”<sup>207</sup>. Anche in questo caso, l'obiettivo finale è quello di portare a completamento un *business*, attraverso l'intervento congiunto di due o più *co-ventures*.

Un esempio di *joint venture* nel settore crocieristico è dato da due figure importanti del settore turistico: il gruppo TUI, uno dei principali operatori turistici mondiali, e il gruppo Royal Caribbean, *leader* nel settore crocieristico, ognuno con il 50% della società. Nel marzo del 2008, infatti, viene approvata la *joint venture* tra *Royal Caribbean Cruises* e *Tui Ag*; con quest'accordo, il marchio *Tui Cruises* entrerà nel settore crocieristico europeo, promuovendo numerose crociere di *target* elevato in Germania. Le prime crociere, lanciate sul mercato, saranno operative nel maggio 2009 con una sola nave e, nel 2012,

---

<sup>205</sup> Della Corte, Sciarelli M., 2003 “Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell’Information & Communication Technology”, in Andreani J., Collesei U. (a cura di), Atti del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing, 28-29 novembre, Venezia.

<sup>206</sup> Della Corte, Sciarelli, 2006

<sup>207</sup> Ibidem

sarà affiancata da altre 2 navi. Per il gruppo TUI, questa non è la prima esperienza nel settore crocieristico in quanto già, negli anni passati, ha attuato un'integrazione verticale ascendente, acquisendo navi da crociera e creando l'Hapag-Lloyd Cruises, una compagnia crocieristica che opera sul mercato tedesco ed è rivolta, essenzialmente, ad un *target* elevato.

Rispetto a quanto detto finora, sembra opportuno chiedersi quali sono le principali motivazioni, e quindi i vantaggi, che inducono a scegliere un'alleanza strategica<sup>208</sup>:

- la possibilità di accedere in nuovi mercati, soprattutto stranieri, a costi ridotti;
- la possibilità di ampliare i propri segmenti di mercato, sfruttando le capacità dei *partner*;
- lo *sfruttamento di economie di scala* da parte di tutte le imprese *partner* delle alleanze che, se avessero operato singolarmente, non avrebbero ottenuto questi vantaggi di costo;
- la possibilità di utilizzare le *economie di apprendimento*, ovvero tutta una serie di conoscenze apprese dalle imprese concorrenti;
- la riduzione dei rischi e la condivisione dei costi connessi ai nuovi investimenti che, se fossero stati apportati dalla singola azienda, l'avrebbero esposta al rischio di fallimento;
- la facilitazione della collusione tacita;
- la possibilità di uscire da determinati settori o segmenti ad un costo inferiore;
- la possibilità di controllare l'incertezza.

Rispetto a quanto detto, va precisato che nelle alleanze si sviluppano anche numerosi stimoli a comportamenti opportunistici, che si sviluppano in situazioni particolari e vengono, comunemente, rappresentati in tre forme: *adverse selection*, *moral hazard* e *holdup*<sup>209</sup>:

- *adverse selection*, avviene quando i potenziali *partner* danno un'idea errata delle capacità e delle abilità che portano a favore dell'alleanza. Questa è una

---

<sup>208</sup> Barney J. 2004 pag. 341

<sup>209</sup> Della Corte, Sciarelli M. 2006.

vera e propria forma di inganno che si ha quando un *partner* promette di apportare all'alleanza certe risorse che non possiede e non può nemmeno acquisire e, pertanto, non può essere considerato un *partner* idoneo per l'alleanza;

- *moral hazard*, avviene quando il *partner* di un'alleanza strategica, pur possedendo risorse di alta qualità e capacità di valore, decide di non rendere tali risorse disponibili agli altri *partner*. Ciò non va attribuito, per forza, alla malvagità o alla disonestà del *partner*, quanto piuttosto al cambiamento delle condizioni di mercato (per esempio, può accadere che, successivamente alla formazione dell'alleanza, il contesto ambientale ha indotto il *partner* a modificare le proprie strategie).

- *holdup*, avviene quando è stata costituita un'alleanza strategica e i *partner* possono sostenere gli investimenti *transaction specific*, solo nel contesto specifico dell'alleanza.

La definizione degli accordi strategici è il risultato di un articolato processo decisionale<sup>210</sup> che non è uguale in tutte le situazioni e si presenta con gradi diversi di libertà, velocità e di complessità. Tuttavia, il ciclo di vita di un accordo strategico segue un percorso evolutivo, che, solitamente, si sviluppa in tre fasi<sup>211</sup>: *fase progettuale*, *fase gestionale* e *fase conclusiva* (**figura 4.3**). La prima, la *fase progettuale*, comprende tutte quelle fasi decisionali che vanno dalla nascita dell'idea alla definizione dell'accordo con i diversi *partner* prescelti. Definito l'accordo, si passa successivamente alla *fase gestionale* in cui si possono vivere situazioni di conflittualità, derivati da *divergenze di finalità strategica*, *presenza di sinergie negative*, *culture non compatibili o asimmetria tra i partner*<sup>212</sup>. L'ultima fase è rappresentata dalla *fase conclusiva* dell'accordo. L'alleanza può terminare perché l'obiettivo delle imprese è stato raggiunto o, altro caso, sono scaduti i termini fissati e, quindi, i *partner*

---

<sup>210</sup> Sciarelli, 1996

<sup>211</sup> Vicari S., "Nuove dimensioni della concorrenza", Egea, Milano, 1989, pag.282.

<sup>212</sup> Sciarelli M., 1996.

sembrano non essere più interessati al compimento del progetto. Altre cause possono essere ricondotte alla nascita di problemi gestionali o, ancora, all'insorgere di comportamenti opportunistici

**Figura 4.3 – Il ciclo di vita dell'accordo**

<b>FASE PROGETTUALE</b>	<b>FASE GESTIONALE</b>	<b>FASE CONCLUSIVA</b>
<u><b>Analisi</b></u>  <u><b>Contatto</b></u>  <u><b>Negoziazione</b></u>  <u><b>Definizione</b></u>	<u><b>Realizzazione</b></u>	<u><b>Fine fisiologica:</b></u> - scadenza termine; - raggiungimento obiettivi; - trasformazione del rapporto (acquisizione).  <u><b>Fine patologica:</b></u> - contrasti; - modifica condizioni di base

**Fonte:** Sciarelli M. 1996.

#### **4.3 Scelte strategiche: l'importanza dei percorsi aggregativi per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.**

Scegliere le giuste strategie da adottare non è una cosa semplice, in quanto una stessa strategia potrebbe rivelarsi corretta sul piano economico ma difficilmente realizzabile con le risorse a propria disposizione e, in alcuni casi, addirittura dannosa per lo sviluppo aziendale, perchè non coerente con il contesto ambientale e/o con il contesto aziendale; la coerenza, infatti, si riferisce, non solo, all'esigenza di preservare, per le imprese, la compatibilità

strategica ed organizzativa ma anche alle risorse e al ruolo sociale dell'impresa<sup>213</sup>.

L'analisi delle possibili strategie aziendali proposte deve, quindi, rispondere a requisiti ben precisi ed essere coerente con l'evoluzione del contesto esterno, con la struttura organizzativa dell'impresa, con i rischi connessi e con le risorse aziendali; inoltre, necessita anche di una completa compatibilità con le altre strategie competitive e *corporate* adottate.

Rispetto ai rischi aziendali, connessi al progetto strategico, sembra opportuno spiegare che i rischi vengono suddivisi in due tipi<sup>214</sup>: i *rischi sistematici*, ovvero quelli che dipendono dai fattori dell'ambiente esterno e che, quindi, si riflettono, sulle imprese stesse, e i *rischi specifici*, ossia riferiti specificatamente al sistema competitivo in cui l'azienda opera.

E' stato il contesto ambientale fortemente dinamico a costringere le imprese a cambiamenti continui e rapidi, alla ricerca di conoscenze più complesse e specialistiche, in grado di ottenere soluzioni flessibili.

Ma gli accordi o, più comunemente, i rapporti di collaborazione tra le imprese sono diffusi da molto tempo nel contesto imprenditoriale. Quindi, con le prime forme di accordo, si sono poi sviluppate le costruzioni teoriche, che hanno cercato di spiegare il motivo dei diversi e molteplici rapporti di collaborazione sviluppatasi e, soprattutto, il loro moltiplicarsi<sup>215</sup>.

Col tempo, si è assistito all'introduzione di accordi sempre più innovativi e alla consapevolezza che la cooperazione interaziendale fosse un nuovo modo di competere, capace di rispondere alle profonde trasformazioni del contesto ambientale. Scegliere una forma di governo di sistema, però, implica l'adozione di soluzioni contrattuali che sono in grado di regolare le relazioni

---

<sup>213</sup> Sciarelli M., "Processo decisionale e valutazione strategica", Cedam, 1996. Per maggiori approfondimenti, in merito alla responsabilità sociale d'impresa, si veda il capitolo 3.

<sup>214</sup> Per approfondimenti si veda Hofer Ch.W., Schendel D., "La formulazione della strategia aziendale", Franco Angeli, 1978. Si precisa che tale definizione è strategica e non finanziaria.

<sup>215</sup> Sciarelli M., 1996.



interaziendali, stabilendo i ruoli e le modalità, per evitare la sovrapposizione di competenze<sup>216</sup>.

Il modello strutturale a cui fare riferimento può essere più o meno formalizzato e gerarchico<sup>217</sup>; quando si sceglie di adottare un modello strutturale meno formalizzato, ci si avvale di forme contrattuali tra i componenti e l'impresa guida. Questo tipo di contratti, per esempio, può nascere nell'ambito portuale tra le imprese che apportano servizi di fornitura e i *cruise operator* (rifornimenti per il *catering* e per il bunkeraggio).

Vi sono, poi, altre formule contrattuali, definite strutture consortili, cooperative o distrettuali, in cui l'integrazione tra i *partner* assume una forma associativa. Nell'ambito portuale questo tipo di modello organizzativo potrebbe essere realizzato da tutte quelle imprese portuali che operano nel *business* crocieristico che, sebbene provengano da contesti differenti, operano per un obiettivo comune: l'incremento dei flussi crocieristici nell'ambito portuale.

In entrambi i casi, è necessario che i sistemi aggregativi siano organizzati in modo tale che le relazioni interaziendali siano gestite in modo efficiente ed efficace<sup>218</sup> per favorire l'integrazione delle competenze e la condivisione delle procedure operative.

Per la difesa del sistema, oltre la corretta organizzazione, la fiducia sembra rappresentare un fattore determinante nella gestione dei sistemi aggregativi, anche se la mancanza di essa non può essere vista come la motivazione del fallimento di un'alleanza strategica<sup>219</sup>.

Tuttavia, quest'ultima, tra i componenti dell'aggregazione, deve essere ritenuta *“la risultante di risorse e competenze di natura relazionale, come la trasparenza degli obiettivi e dei comportamenti, la capacità di empatia, ossia di comprensione delle aspettative dei partner, la permanenza della condizione*

---

<sup>216</sup> Cfr. paragrafo 4.3

<sup>217</sup> Della Corte V., Sciarelli M., 2006 *Risorse, competenze e vantaggio competitivo sostenibile*, Roma, Carocci trad. e adattamento del testo di J.B Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.

<sup>218</sup> Ibidem.

<sup>219</sup> Das T. K., Teng B., “*Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*”, in *Organization Science*, 2000, 11 (1): 77-101.

*di reciproca vantaggiosità del legame, la capacità di andare alla radice dei problemi di integrazione organizzativa e la capacità di adattamento alle esigenze dei partner ed alle novità provenienti dal contesto”<sup>220</sup>.*

La fiducia, sebbene possa sembrare facile da ottenere, è in realtà una capacità scarsamente presente tra le imprese che realizzano gli accordi; nella maggior parte dei casi, infatti, essa dipende dalle vicende storiche, dalla *social complexity* ed è, pertanto, rara e costosa da imitare<sup>221</sup>.

Inoltre, non sembra essere ancora ben chiaro e definito il concetto di “fiducia”: ancora non chiarita la questione sulla prevedibilità e misurabilità della stessa e, ancora, se fa riferimento alla fiducia nata all'interno di organizzazioni o, piuttosto, tra individui<sup>222</sup>. Al contrario, c'è la certezza che, con la sua presenza, vi sia una maggiore possibilità di successo dell'alleanza e di incremento dei benefici che provengono dalla massimizzazione delle opportunità<sup>223</sup>.

Come già diversi studi lo hanno sottolineato<sup>224</sup>, anche la fiducia può, dunque, rientrare nelle risorse aziendali e, soprattutto, nel caso delle alleanze, essa costituisce una risorsa fondamentale in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile, in quanto è di valore, rara e difficile da imitare, e consente la scelta di adottare sia strategie collaborative interne che esterne<sup>225</sup>.

Il sistema, inoltre, comporta un maggiore coinvolgimento interaziendale, soprattutto con riferimento a due aspetti<sup>226</sup>:

---

<sup>220</sup> Sciarelli, 1996.

<sup>221</sup> Barney, 2002, “*Gaining and sustaining competitive advantage*”, Second Edition, Prentice Hall, US.

<sup>222</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda Child J., Faulkner D. O., 1998, “*Strategic of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*”, Oxford University Press, Oxford.

<sup>223</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda Carson, Madhok, Varman, John, 2003.

<sup>224</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda Davis, Schoorman, Mayer, Tan, 2000;

<sup>225</sup> Illebrand, Biemans, 2003.

<sup>226</sup> Golinelli G., Gatti M., “*Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la flessibilità e l'elasticità*”, in G. Golinelli, “*L'approccio sistemico al governo dell'impresa*”, Vol. III, Cedam, 2000, Padova.

- in questo contesto si sviluppano risorse e competenze specifiche, che diventano fondamentali per le singole imprese che entrano a far parte del sistema;

- nel sistema si sviluppa la formazione della *logica integrata d'offerta*, ovvero un percorso sviluppato in sinergia con le altre imprese del sistema, che comprende tutte le diverse fasi che intervengono nella realizzazione di un'offerta.

Anche nelle portualità turistiche che operano nel *business* delle crociere, si sta cercando di operare in ottica sistemica; ciò avviene attraverso la diffusione di percorsi aggregativi, nella sostanza alleanze strategiche, che rappresentano una soluzione da seguire per la realizzazione di strategie di crescita dimensionale.

Le alleanze, infatti, in questo particolare contesto ipercompetitivo, consentono “*alle imprese di acquisire quelle conoscenze di ordine tecnologico, produttivo, commerciale, manageriale e finanziario, indispensabili per competere nell'ambiente in rapida evoluzione*”<sup>227</sup> e sono generate dalla globalizzazione dei mercati e della concorrenza e, infine, dall'allargamento dei confini settoriali.

Sono i mercati senza confini, caratterizzati da fenomeni di internazionalizzazione e globalizzazione, a richiedere strategie aziendali innovative, in grado di migliorare e/o accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'operatività di gestione, per riuscire a sopravvivere in un clima di ipercompetitività<sup>228</sup>.

L'efficienza e l'efficacia, però, sono ottenibili attraverso accordi verticali (ossia relazioni instaurate all'interno della stessa filiera produttiva) e accordi orizzontali (quando, in pratica, si parla di relazioni tra i porti che operano nello stesso mercato)<sup>229</sup>.

---

<sup>227</sup> Vicari S., “*Nuove dimensioni della concorrenza*”, EGEA, 1989, p. 90.

<sup>228</sup> Sciarelli M, 1996.

<sup>229</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 4.1

In alcuni contesti ambientali, la creazione di alleanze sembra, addirittura, una scelta obbligatoria, un importante strumento competitivo e un diverso modo di sviluppo dimensionale di un'azienda<sup>230</sup>.

La motivazione di tale fenomeno va ricercata nelle varie e molteplici opportunità di sfruttamento delle complementarità esistenti tra le risorse di conoscenza appartenenti alle singole imprese.

A sèguito della rapida crescita del *know-how*, si sono verificate un'ampia varietà di alleanze, sia di tipo intrinseco sia di tipo estrinseco, che sono in grado di generare vantaggi competitivi, temporali e sostenibili.

Ormai consapevoli dell'importanza assunta dalle alleanze, quindi, oggi le imprese mirano a disporre le condizioni organizzative per l'integrazione delle diverse competenze dei *partners* che decidono di entrare in gioco.

Per fare ciò, non è sufficiente creare le alleanze per ottenere l'accesso alle conoscenze dei *partner* ma occorre che esse vengano gestite, attraverso lo sviluppo di processi di *knowledge management*<sup>231</sup> nelle relazioni tra le imprese: gestire le alleanze tra le imprese implica, dunque, saper gestire i confini delle organizzazioni, stabilendo funzioni e ruoli.

La complessità di forme e comportamenti, non di meno, ha contribuito alla scelta di una maggiore flessibilità strategica, organizzativa ed operativa.

Inoltre, sono proprio le strategie di collaborazione tra imprese a fornire efficaci risposte rispetto alle dinamiche esterne, garantendo, nella maggior parte dei casi, le circostanze per la diffusione delle conoscenze e delle risorse in grado di generare vantaggi competitivi.

I percorsi aggregativi possono essere generati in diversi contesti, ognuno legato ad un particolare settore e con particolari caratteristiche ma, per meglio

---

<sup>230</sup> Penco L., "Drivers di valore, criteri di *port selection* e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico" in *Economia e diritto del terziario* n.3, 2001.

<sup>231</sup> Più in generale, con tale dicitura si intende "l'insieme delle metodologie e degli strumenti tecnologici che consentono di raccogliere e capitalizzare la conoscenza esplicita ed implicita di tutte le persone che formano un'organizzazione, consentendone la formale creazione, la modifica e la distribuzione (o condivisione).

inquadrare le logiche che ne determinano la nascita, solitamente si accomunano a tre denominatori comuni<sup>232</sup>:

- quello *territoriale*, ovvero *l'appartenenza ad uno specifico territorio costituisce il denominatore comune del sistema*; in questo caso, nel settore turistico si hanno una serie di percorsi aggregativi spontanei, frutto della convivenza di più imprese in uno specifico territorio;
- quello *intersettoriale* e quello di *filiera*, sono dei casi in cui il sistema si viene a creare tra imprese che operano nello stesso settore o in settori affini.

I percorsi aggregativi di tipo intersettoriale e/o anche quelle di filiera sono quelli che, nel settore crocieristico in particolare, si sono sviluppati generando una serie di fattori che hanno poi dato l'opportunità ad alcune portualità di assumere posizioni di forte competitività.

Un caso rappresentativo, utile a comprendere le dinamiche generate all'interno dei contesti portuali che operano nel *business* delle crociere, proviene da tutte quelle forme di aggregazioni dei *cruise operator* che agiscono in ottica sistemica per la realizzazione di obiettivi comuni.

Sono diversi gli esempi di porti e *cruise operator* che operano in tal senso: nella maggior parte dei casi, si tratta di interventi per il miglioramento delle infrastrutture portuali, previsti in base agli accordi raggiunti, che rappresentano, soprattutto per gli *home port*, la giusta strategia da adottare, in quanto si richiede di garantire servizi di maggior qualità per l'accoglienza di tutte le compagnie da crociera che hanno scelto queste portualità turistiche come *home port*; quindi, in questo contesto, essi risultano fondamentali ai fini del raggiungimento di vantaggi competitivi sostenibili.

Dall'altra parte, i maggiori clienti delle portualità turistiche, ovvero le compagnie crocieristiche, svolgono anche azioni di promozione del territorio in cui organizzano le escursioni (*marketing* territoriale), incoraggiando percorsi di aggregazione di competenze, per garantire al turista uno *standard* di eccellenza in diversi settori: primo fra tutti, quello della qualità, affidabilità e sicurezza, in

---

<sup>232</sup> Della Corte, Sciarelli, 2006.

quanto oggi il crocierista, come più in generale la domanda turistica, è divenuto più esigente e richiede un'assistenza maggiore, quando scende dalla nave.

Preso atto, quindi, dell'importanza dei percorsi aggregativi per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, vanno adesso ricercate le diverse risorse che consentono ai porti crocieristici di raggiungere questi vantaggi competitivi. Per quanto riguarda i *cruise operator*, lo sviluppo crescente del settore ha determinato modifiche sostanziali e le fonti di vantaggio non vanno ricercate solo all'interno dell'impresa crocieristica, perchè non possono essere più comprese nelle componenti alberghiere e di intrattenimento a bordo, in quanto facilmente imitabili dai diversi *competitors* presenti sul mercato nazionale ed internazionale.

Tra gli elementi su cui puntare maggiormente per la differenziazione sono, ad esempio, la creatività dell'itinerario proposto dal *cruise operator*, i servizi che può proporre ai suoi clienti nell'ambito portuale e la capacità, da parte di quest'ultimo, di rinnovarsi di continuo e rendere inimitabili le proprie proposte. In questo caso, entrano in gioco le portualità turistiche che devono essere in grado di soddisfare le richieste dei *cruise operator*, che scelgono, sia per le operazioni di scalo che per quelle di imbarco e sbarco, porti che già di per sé aumentano il valore del pacchetto turistico, facendo vivere al crocierista un'esperienza multidimensionale perchè vissuta all'interno di una realtà portuale in grado di offrire dei *drivers di valore* presenti nel Sistema Locale di Offerta Turistica (S.L.O.T).<sup>233</sup>

I fattori che incidono sul vantaggio competitivo di un porto crocieristico, infatti, non si limitano alla sola individuazione di servizi puramente marittimi ma anche a servizi tipici di un operatore turistico, che possono contribuire al miglioramento della *customer satisfaction*.

Diventano fondamentali, quindi, i fattori tecnico-strutturali che intervengono nella scelta di un porto (*port selection*) da parte di un *cruise operator*; in prima fila, si ha la capacità tecnica portuale, ovvero la dotazione degli spazi necessari

---

<sup>233</sup> Penco L., 2001.

all'accoglimento della nave, che rappresenta una componente discriminante che incide sull'accessibilità del porto.

Soprattutto, negli ultimi anni, a sèguito della costruzione di navi sempre più grandi, presenti sui mercati nazionali ed internazionali, i *cruise operator* richiedono alle imprese portuali adeguate strutture impiantistiche, per adempiere alle diverse fasi: imbarco/sbarco dei passeggeri, rifornimenti vari alle navi, assistenza ai passeggeri, *transfer* da/per stazioni/aeroporti, etc.

Un primo esempio è, quindi, rappresentato dalla presenza di strutture adeguate, ovvero dalla costruzione di Terminal crociere che migliorano l'offerta portuale, in termini di ricettività, di divertimento e di offerte commerciali nel caso fosse presente, all'interno dell'area portuale, un centro commerciale pensato e realizzato per questo particolare segmento di mercato.

In questo caso, quindi, notiamo come la presenza di strutture impiantistiche moderne e dotate di tutti i *comfort* possa essere considerata, a giusta ragione, una risorsa portuale di valore, in grado di generare una posizione di competitività rispetto ad altri porti con un'offerta turistica simile (si pensi al caso del porto di Napoli e di Barcellona, molto simili sul piano dell'offerta turistico-culturale ma con profonde differenze sul piano dell'offerta portuale).

Le fonti di vantaggio competitivo di un *home port* sono dunque, oltre che legate a fattori logistici, fortemente connesse a fattori ubicazionali, ovvero alla facile accessibilità del porto rispetto alla provenienza geografica dei crocieristi (stazione, aeroporto<sup>234</sup>, principali arterie stradali, etc.).

I porti di Venezia e di Genova, per esempio, con la loro posizione geografica, hanno un ruolo determinante per l'imbarco dei crocieristi che provengono dall'Europa del centro nord, non solo perchè sono lo sbocco di un bacino di utenza continentale ma anche e soprattutto per il fatto che entrambe si affacciano sul Mediterraneo che, da sempre, è considerato una destinazione di grande richiamo turistico<sup>235</sup>.

---

<sup>234</sup> Si pensi alla crescente diffusione dei pacchetti *fly & cruise*.

<sup>235</sup> Penco L., 2000 "I servizi portuali nel trasporto "via mare" delle persone, in Economia e diritto del terziario n. 1.

Non trascurabili, in questo contesto, sono quei fattori, invece, legati all'attrattiva turistica del territorio in cui si ferma la nave (per le operazioni di imbarco e sbarco) che, spesso, consentono alle compagnie crocieristiche di proporre, ai propri clienti, anche *package* crociera + soggiorno<sup>236</sup> (prima o dopo della crociera).

Il fattore dell'attrattiva turistica rappresenta, per molte realtà portuali (in particolar modo per i *port of call*), una risorsa strategica per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, in quanto sono selezionati dai *cruise operator* per il patrimonio storico-culturale-naturale del territorio in cui essi sono situati.

Certo il vantaggio competitivo di un singolo porto può essere raggiunto se inserito in un'ottica sistemica (percorso aggregativo), ovvero ricorrendo a percorsi strategici che prevedono un'influenza reciproca tra la prospettiva competitiva e quella collaborativa<sup>237</sup>. E' questo uno dei motivi predominanti che ha spinto numerosi *port of call*, verso una forte crescita concorrenziale, motivata dalle prospettive di sviluppo molto elevate del *business* crocieristico.

Altre risorse strategiche, che possono generare un vantaggio competitivo, sono da ricercare all'interno delle politiche di *marketing* adottate dall'Autorità portuale e, in particolar modo, per quelle legate al fattore prezzo.

Vi sono casi di portualità turistiche che, infatti, sebbene presentino un'offerta qualitativa superiore dei servizi, adottano politiche di prezzo errate, tanto da essere scartati nelle operazioni di *port selection* praticate dai *cruise operator*, perchè presentano tariffe poco competitive, a vantaggio di altri porti con un'offerta dei servizi più scadente ma con prezzi più convenienti.

Il porto di Genova, per esempio, pur offrendo servizi qualitativamente molto elevati, soffre la vicinanza del porto di Savona, in quanto esso pratica tariffe più convenienti. In questo caso, dunque, sembra necessario che le Autorità portuali, figura determinante ai fini della gestione portuale, attuino un monitoraggio continuo delle tariffe praticate dai porti concorrenti sui mercati nazionali ed internazionali, in modo da evitare che questo fattore possa

---

<sup>236</sup> Si veda il caso dell'operazione ENJOY NAPOLI (cfr. capitolo 5).

<sup>237</sup> Penco L., 2000.



rappresentare, per il porto stesso, un motivo di esclusione dalle operazioni di *port selection*.

Spesso i percorsi aggregativi sono poi sfociati in acquisizione e/o fusioni; la motivazione è da ricercare nel fatto che, oggi, sono poche le imprese caratterizzate da una solida struttura patrimoniale e finanziaria, in grado di sopravvivere agli alti costi di gestione di diverse attività e, soprattutto, alla continua richiesta di investimento in nuove navi, sempre più grandi e tecnologicamente avanzate. Per ovviare a questo problema e non perdere la propria posizione all'interno del mercato, numerosi *cruise operator* hanno adottato strategie di crescita dimensionale acquisendo, all'interno della propria azienda, compagnie crocieristiche di più piccole dimensioni e più deboli sul piano finanziario e competitivo in modo da assicurarsi adeguati tassi di utilizzazione dell'offerta crocieristica complessiva<sup>238</sup>; è questo il caso di due compagnie crocieristiche tra le quali si ricorda il gruppo Costa, *leader* nelle crociere italiane che, nel 1997, è stata acquisita dalla compagnia crocieristica americana *Carnival*<sup>239</sup> e il *cruise operator* *Celebrity* che, di recente, è entrato a far parte della RCCL.

I percorsi aggregativi risultano una giusta scelta strategica per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e, ad oggi, sembrano l'unica strada da percorrere per alcune portualità turistiche che, da sole, non riuscirebbero a competere sui mercati nazionali ed internazionali.

Pertanto, i sistemi portuali per mantenersi competitivi sui mercati hanno bisogno di garantire un'offerta caratterizzata da una forte integrazione tra le imprese interportuali e, in contemporanea, con il territorio retrostante, testimone delle esigenze dell'utenza locale urbana.

A riguardo, alcuni studi sulla competitività portuale si sono focalizzati non tanto sulle singole attività portuali, ma piuttosto sul valore dei sistemi. Più

---

<sup>238</sup> Ibidem.

<sup>239</sup> La proprietà dell'azienda è passata all'americana *Carnival* (50%) e all'inglese *Airtours* (50%).

precisamente, alcuni studiosi<sup>240</sup> sostengono che la competitività dei porti non si gioca tra i porti stessi ma tra le catene logistiche, tanto che la fornitura dei servizi a valore aggiunto viene ad essere considerata determinante per le catene del trasporto che transitano nei porti.

Il tutto va identificato con un unico concetto: il *Supply Chain Management* (SCM), una filosofia gestionale che identifica, quale risorsa strategica in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile, l'integrazione delle attività e delle risorse dei vari attori della filiera lungo i processi del *business*<sup>241</sup>.

Secondo questa visione, la capacità competitiva di un porto, pur rimanendo ancora legata a fattori tecnico-strutturali, sembra cominci a divenire, sempre più, legata a particolari elementi *software* del *business* portuale.

Si tratta, dunque, di una serie di elementi che esprimono la qualità del sistema portuale: l'ampia gamma di servizi portuali offerti, la presenza ed il corretto funzionamento dei sistemi ICT per la diffusione delle informazioni tra i diversi sistemi portuali, le capacità e le competenze, il grado di collaborazioni instaurate, etc<sup>242</sup>.

Sono proprio i rapporti di collaborazione che possono essere visti come determinanti per la competitività portuale; in tal senso, essi rappresentano un valore ed è l'Autorità portuale che deve essere in grado di riconoscerli come risorse, i *critical asset*<sup>243</sup>, che possono favorire i rapporti di collaborazione all'interno delle organizzazioni.

---

<sup>240</sup> Tra gli altri, si cita De Martino M., “*Logistics Integration and Supply Chain Management for port competitiveness*”, Quaderni Irat/Cnr, n.35, Enzo Albano Editore, 2005.

<sup>241</sup> De Martino A., Morvillo A., “Supply Chain management e competitività portuale: nuove prospettive di analisi” in *Economia e Diritto del Terziario* n.1, 2007.

<sup>242</sup> Carbone V., De Martino M., “*The integration of port operators in the automotive supply chain: the port of Le Havre and Renault*”, Les Collections de l'INRETS, n.251, Paris, 2003.

<sup>243</sup> De Martino A., Morvillo A., 2007.

Il *supply chain management* identifica, quindi, nell'integrazione sistemica degli attori, un beneficio economico, tanto che il grado di competitività portuale è connesso al maggiore o minore grado di integrazione degli attori portuali<sup>244</sup>.

Gli studi sul SCM analizzano gli effetti dell'integrazione a tre livelli indipendenti tra loro: il primo livello, *intra-organizzativo*, avviene tra i dipartimenti e le funzioni dell'impresa; il secondo livello, *diadico*, avviene tra l'attività dell'impresa e quella del fornitore/cliente; il terzo ed ultimo livello, *inter-organizzativo*, avviene tra le attività dell'impresa, quelle del suo diretto fornitore ed il suo cliente<sup>245</sup>.

In stretta relazione con il SCM è il *network*<sup>246</sup>, in quanto, meglio degli altri, descrive la complessità della realtà in cui queste imprese operano, tanto che gli ultimi studi a riguardo hanno ampliato il campo di indagine al *network* delle imprese<sup>247</sup>.

Il *network*, infatti, essendo il porto una realtà complessa, al cui interno coesistono una moltitudine di *supply chain* con una propria entità ed esigenze diverse, riesce meglio a descrivere i rapporti di collaborazione che si vengono a sviluppare tra gli attori della filiera, per offrire un servizio integrato e complesso al cliente. Maggiore è l'integrazione tra gli attori che fanno parte del *network*, migliori saranno le performance realizzabili in termini di soddisfazione del cliente<sup>248</sup>.

Con il modello di *Lambert*<sup>249</sup>, l'impresa ha il compito di: riuscire ad individuare gli attori del *network* che, attraverso le proprie attività portuali, influenzano le attività primarie dell'impresa stessa; sviluppare una serie di rapporti di collaborazione.

---

<sup>244</sup> Lambert D. M., "The Supply Chain management and logistics controversy", in Brewer A. M., Button K.J. and Hensher D. A. (ed.), *Handbook of logistics and supply chain management*, vol. 2, Pergamon, pp. 99-125, 2001.

<sup>245</sup> De Martino, Morvillo, 2007.

<sup>246</sup> Cfr. par. 4.4

<sup>247</sup> Dubois A. et al (2003), "Interdependence within and among supply chain paper presented at 12<sup>th</sup> International IPSERA Conference – Budapest.

<sup>248</sup> De Martino, Morvillo, 2007.

<sup>249</sup> Lambert, 2001.

Per misurare le *performance* portuali, alcuni studiosi<sup>250</sup> propongono un nuovo *framework* integrato con l'approccio del Supply Chain Management, col quale si intende utilizzare questo approccio già durante la definizione delle linee strategiche di sviluppo, viste come possibile contributo per il miglioramento delle capacità portuali.

Sebbene si condivida l'importanza strategica dell'integrazione logistica e del SCM per la competitività portuale<sup>251</sup>, tutti i modelli rimangono teorici, perchè c'è bisogno prima di un cambiamento culturale delle Autorità portuali<sup>252</sup> e degli altri attori che fanno parte della filiera portuale. In conclusione, la competizione si gioca tra *supply chain* e non tra singole imprese, perchè dipendente dalle infrastrutture, dai collegamenti con il sistema dei trasporti, insomma dalla qualità offerta dall'intero scalo. Volendo collegare questo discorso alla logica RBT, tutti questi elementi, che concorrono alla realizzazione della competitività portuale, non sono altro che risorse di sistema.

#### **4.4 Possibili alleanze all'interno delle portualità turistiche secondo il VRIO framework;**

Le portualità turistiche presentano caratteristiche aziendali<sup>253</sup> e, pertanto, stabiliscono relazioni di collaborazione con molteplici *partner* con i quali elaborano una serie di strategie per mantenersi in una posizione di competitività sul mercato; infatti, con il termine di “*strategia*”, si intende, più frequentemente “*un set integrato e coordinato di azioni e impegni per sfruttare le core competence e generare un vantaggio competitivo*”<sup>254</sup>.

---

<sup>250</sup> Bichou K., Gray R., (2004), “A *logistics and supply chain management approach to port performance measurement*”, Maritime Police & Management, vol. 31, n.1 pp. 47-67.

<sup>251</sup> De Martino, Morvillo, 2007.

<sup>252</sup> Cfr. cap. 3.

<sup>253</sup> Cfr. cap. 3.

<sup>254</sup> Hitt, Ireland e Hoskisson, 1997.

In particolare, le alleanze consentono alle imprese di entrare, più facilmente, in nuovi mercati, evitando le possibili misure protezionistiche e riducendo i rischi e i costi legati a questa scelta.

Non tutte le alleanze, però, hanno un epilogo positivo, soprattutto se riferito al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Le motivazioni, che consentono alle alleanze di sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile, sono da ricercare nei casi in cui, attraverso questo tipo di relazioni, si sono venute a creare delle risorse strategiche che, da sole, le imprese non possedevano e che, solo insieme, hanno consentito di generare risorse di valore, rare e difficili da imitare<sup>255</sup>.

Ecco perchè, sia le alleanze che gli accordi, se gestiti efficacemente, possono fare in modo che ci sia uno scambio di risorse e competenze, in grado di generare risorse di sistema (conoscenze e competenze<sup>256</sup>).

La globalizzazione dei mercati, inoltre, può incidere sullo sviluppo di alleanze internazionali e, anche, locali, ovvero tra imprese dello stesso territorio che, per competere con realtà più grandi, decidono di accordarsi, in modo da entrare più velocemente nei mercati e acquisire una struttura dimensionale adeguata, in grado di competere sui mercati internazionali<sup>257</sup>.

La scelta della collaborazione strategica diviene, quindi, un modo per competere sul mercato. Anche nel settore portuale hanno adottato comportamenti strategici di questo tipo e questi accordi vengono stretti tra i principali attori della filiera portuale che operano nel *business* crocieristico.

Sono le Autorità portuali ad entrare in contatto con gli altri componenti dell'accordo, per essere maggiormente competitivi sul mercato turistico; in particolare, si tratta di:

- *clienti* (per essi si intendono sia i *cruise operator* che qualsiasi altra imprese che richiede un servizio in ambito portuale);
- *concorrenti* (ovvero tutte le realtà portuali esistenti che operano nel *business* delle crociere, siano essi *home port* o *port of call*, con i quali si

---

<sup>255</sup> Stuart, 2000; Gulati, Noria, Zaheer, 2000.

<sup>256</sup> Della Corte, 2004.

<sup>257</sup> Sciarelli M., 1996.

possono sviluppare sinergie per essere maggiormente competitivi nel *business* delle crociere);

- *fornitori* (in questa categoria rientra un numero considerevole di imprese, che riforniscono l'area portuale di materie prime e/o di altri servizi);
- *istituzioni pubbliche ed associazioni* (ovvero i rappresentanti degli Enti e delle Istituzioni locali)

Le strategie di collaborazione (dette anche strategie *corporate*) sono il risultato di percorsi aggregativi tra molteplici e diverse categorie di soggetti che attivano collaborazioni durevoli nel tempo e “*suscettibili di influenzare, in modo rilevante, la gestione e l'organizzazione delle stesse unità*”<sup>258</sup>.

Le relazioni sono, dunque, legami di varia natura che incidono prepotentemente sulla struttura economica ed organizzativa di tutte le aziende che hanno iniziato il percorso aggregativo, divenendo veri e propri “sistemi complessi ed articolati”<sup>259</sup>.

Ma quale è il motivo che spinge le aziende a cercare forme di collaborazione con altre imprese dello stesso settore o di settori affini?

In primo luogo, le aziende, in questo modo, hanno la possibilità di rimanere sul mercato mantenendo una certa posizione di competitività; ciò avviene grazie alle economie di scopo, che riescono a produrre una maggiore quantità di prodotti (anche in termini qualitativi) in minor tempo e con un minor costo di produzione.

Le alleanze strategiche, quindi, risultano fondamentali per le imprese in quanto, con le diverse sinergie che si vengono a creare, si arriva ad obiettivi considerati irraggiungibili dalla singola impresa.

Questi obiettivi, per il valore che possono apportare alle imprese che operano in un'ottica sistemica, possono divenire fonte di vantaggio competitivo per le

---

<sup>258</sup> Azzini L., “*Autonomia e collaborazione tra le aziende*”, Giuffrè, Milano 1975, pag. 63.

<sup>259</sup> Lai A., “*Le aggregazioni tra imprese*”, Franco Angeli Milano 1991.

imprese coinvolte, in quanto formate da risorse economicamente di valore, rare, costose da imitare e ben implementate sul piano organizzativo<sup>260</sup>.

Per l'identificazione delle risorse e delle capacità sembra necessario ricorrere alla catena del valore porteriana<sup>261</sup>, che divide le attività aziendali, generatrici di valore,

in due grandi categorie: *attività primarie* e *attività di supporto*<sup>262</sup>.

Le prime, le *attività primarie*, possono comprendere quelle attività portuali sviluppate in ottica sistemica necessarie ai fini della *customer satisfaction* del cliente, inteso come *cruise operator* e, successivamente, come crocierista.

Per i *cruise operator*, che hanno scelto questa portualità come *home port* o come *port of call*, si tratta di organizzare e gestire le diverse attività riguardanti l'accoglimento delle nave, il rifornimento di olii e carburanti (bunkeraggio), il rifornimento per il *catering* a bordo e tante altre attività che, se frutto di alleanze e accordi strategici, possono offrire un tipo di servizio complesso ed integrato, in grado di rappresentare, e divenire, una fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

Lo stesso può accadere per le *attività di supporto*, rappresentate dall'insieme delle infrastrutture presenti nelle realtà portuali, dagli sviluppi tecnologici presenti (sistemi informativi, *etc.*) e dalle diverse strategie di collaborazione intraprese con le istituzioni locali che, attraverso la propria attività, mirano ad uno sviluppo turistico locale in ottica sistemica.

Sulla base dell'individuazione delle attività di valore, saranno successivamente individuate le risorse in grado di generare un vantaggio competitivo.

A questo punto, si deve procedere con un'analisi *bi-livello*, mediante l'applicazione del *VRIO framework*, distinguendo tra il livello della singola impresa e quello del sistema. Esso ha lo scopo di prendere in analisi le risorse per individuare quelle strategiche, attraverso quattro parametri: *value, rareness, inimitability, organization*.

---

<sup>260</sup> Il *VRIO framework*, in questo caso, viene utilizzato per valutare quanto un'alleanza può essere fondamentale ai fini della competitività aziendale.

<sup>261</sup> Porter, 1987.

<sup>262</sup> Cfr. cap. 1.

Attraverso il modello di analisi noto come il VRIO *framework*<sup>263</sup>, basato sulla formulazione di quattro quesiti a cui trovare risposta rispetto alle risorse aziendali<sup>264</sup> (il valore, la rarità, l'imitabilità, l'organizzazione), sarà quindi possibile determinare se tali risorse o capacità di sistema rappresentano per la realtà portuale un punto di forza o un punto di debolezza.

In tale occasione, si potranno poi individuare le *risorse* e le *competenze* in grado di generare un vantaggio competitivo; con le prime si intendono “l'insieme dei fattori posseduti dal sistema di imprese”; le seconde, invece, come le competenze (*capability*), ovvero la “capacità delle imprese di sfruttare le proprie risorse attraverso i propri processi organizzativi”<sup>265</sup>.

Anche nell'ambito portuale vi sono risorse di sistema che vanno individuate all'interno dei vari e molteplici percorsi aggregativi formatisi, che hanno dato la possibilità di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile alla realtà portuale che la possiede, rispetto ai propri concorrenti.

Il primo elemento da considerare è che le risorse possono dividersi in 2 categorie: le risorse *production specific* e le risorse *product specific*. Alle prime appartengono le risorse e le competenze delle imprese e di tutti gli attori che fanno parte del sistema produttivo, mentre, nelle seconde, rientrano tutte quelle risorse intrinseche di un prodotto, nel caso specifico, del prodotto crocieristico. Va detto, però, che le risorse *product specific* non sono in grado di generare vantaggio competitivo, se non valorizzate da quelle *production specific*; inoltre, per fare in modo che una realtà sistemica generi un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza (ovvero ad altre portualità turistiche che operano nel *business* delle crociere), sarà necessario analizzare le risorse di cui dispone per riuscire ad indicare quali possano essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile<sup>266</sup>.

---

<sup>263</sup> Barney, 1991.

<sup>264</sup> Della Corte, Sciarelli, 2006.

<sup>265</sup> Ibidem

<sup>266</sup> Barney, 2006



In particolare, trattandosi di identificare i principali accordi e/o alleanze delle portualità turistiche che operano nel settore crocieristico, si dovrà capire quando:

- l'alleanza può essere considerata economicamente di *valore*; ciò, solitamente avviene quando tale risorsa di sistema posseduta permette di rispondere alle minacce ed opportunità ambientali;
- La *rarietà* delle alleanze dipende, invece, dal numero delle imprese portuali che operano nello stesso settore e che, quindi, hanno già sviluppato questo tipo di alleanza; si tratta, quindi, di capire se una determinata risorsa o capacità è posseduta da altre imprese portuali concorrenti. In questo caso specifico, sarà improbabile che quella risorsa o capacità possa essere vista come fonte di un vantaggio competitivo sostenibile ma, semmai, come risorsa di valore e fonte di parità competitiva.
- L'*inimitabilità* riguarda la possibilità di duplicazione o sostituzione della stessa da parte di altre realtà portuali.

Questa imitazione può avvenire in due modi: *duplicazione diretta o sostituzione*<sup>267</sup>, ossia un sistema portuale può possedere un vantaggio competitivo per delle particolari abilità nella ricerca e sviluppo, ed altre realtà portuali turistiche possono cercare di sviluppare le proprie abilità in quella stessa attività. Si tratta di capire se “*il costo di duplicazione delle risorse e capacità è maggiore del costo di sviluppo di quelle stesse risorse e capacità per l'azienda che già le possiede, allora il vantaggio di quest'ultima è sostenibile. Se viceversa, è inferiore, allora il vantaggio competitivo è solo temporaneo*”<sup>268</sup>.

I fattori, però, che incidono sul successo e sullo sviluppo di un'alleanza possono essere influenzati anche da elementi intangibili quali, per esempio, la fiducia e l'armonia che si viene a sviluppare tra i diversi attori della filiera che operano in ottica sistemica; questo, per esempio, è un tipo di accordo

---

<sup>267</sup> Ibidem

<sup>268</sup> Ibidem.

inimitabile, ossia molto difficile da duplicare o sostituire con un'alleanza simile o con strategie alternative.

– Infine, si ha l'elemento che si riferisce all'*organizzazione*, ossia si tratta di capire se tale realtà portuale è organizzata per sfruttare al massimo il potenziale competitivo di risorse e capacità<sup>269</sup>.

Una volta individuate le risorse, ritenute fonte di vantaggio competitivo, le stesse possono generare diversi livelli di *performance*: *performance normal*, *performance above normal*, *performance insoddisfacenti*.

Rispetto al primo livello, ovvero le *performance normal*, si tratta di risorse che riescono a creare una parità competitiva con le altre imprese, in quanto sono risorse di valore, ma non rare e di facile imitazione, pertanto genereranno una redditività normale in riferimento all'attività e al settore di cui fanno parte.

Rispetto al secondo livello, riferito cioè a *performance above normal*, ci si riferisce a risorse che sono state in grado di raggiungere *performance* al di sopra delle aspettative; ciò avviene quando l'impresa o, come in questo caso specifico, l'insieme di imprese portuali che operano nel *business* delle crociere sono in possesso di risorse di valore e rare, ma imitabili e pertanto in grado di raggiungere una situazione di vantaggio competitivo temporaneo, ossia fino a quando queste stesse risorse saranno a disposizione anche di altre realtà portuali turistiche.

Al contrario, se esse saranno anche inimitabili e ben implementate sul piano organizzativo, queste risorse saranno, invece, in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile rispetto alla concorrenza.

Infine, nel terzo livello si ritrovano quelle risorse che generano *performance insoddisfacenti* in quanto, non essendo di valore, rappresentano addirittura un punto di debolezza dell'azienda o, ancor meglio, del sistema.

Tra le risorse di sistema, possono rientrare anche gli accordi di *co-marketing* che, in questi ultimi anni, hanno riscosso un notevole successo, anche tra le diverse imprese portuali che operano nel *business* crocieristico.

---

<sup>269</sup> Ibidem.

Nelle portualità turistiche, infatti, per fronteggiare la concorrenza, molte aziende hanno attivato una serie di azioni, definibili come *marketing-partnership* o, appunto, di *co-marketing*, che si basano sulla negoziazione di accordi di *partnership* tra le aziende che decidono di fare investimenti comuni di *marketing*.

Gli accordi di *marketing* possono essere di diverse tipologie<sup>270</sup>:

- accordi tra produttori per lo scambio di licenze di distribuzione;
- accordi tra produttori e distributori;
- forme complesse<sup>271</sup> frutto di una serie di processi compiuti per l'integrazione della gamma dei prodotti;
- accordi nati per condividere i rischi e i costi, connessi alle attività di *marketing*;
- accordi per il *franchising*.

I principali vantaggi competitivi apportati da questo tipo di scelta sono da ritrovare: nella promozione congiunta della *destination* in cui queste imprese portuali operano, nella migliore offerta qualitativa dei servizi e nella ottimizzazione dei canali commerciali (in questo caso, infatti, le imprese migliorano la loro presenza nella distribuzione, ovvero nella scelta del *port selection*, e raggiungono quindi meglio il cliente finale).

A tutto questo, va aggiunto il fatto che un sistema di imprese assume, nel tempo, un maggiore potere contrattuale nei confronti dei clienti e dei fornitori. E' questo uno dei motivi che ha indotto, molte compagnie crocieristiche a stringere accordi, di natura commerciale, anche per svolgere attività promozionali per lo sviluppo turistico del territorio.

---

<sup>270</sup> Sciarelli M., 1996

<sup>271</sup> Sciarelli definisce gli accordi complessi come “*tutti quegli accordi con i quali i partner stringono rapporti che coinvolgono più attività della catena del valore*”.

Spesso, i principali attori che concorrono alla realizzazione degli stessi sono, per lo più, Enti ed Istituzioni locali, *tour operators*, agenzie di viaggio, ossia tutte figure che rientrano nella filiera portuale.

Un primo esempio proviene dalla compagnia crocieristica Costa Crociere che, negli ultimi tre anni, ha sviluppato accordi di *co-marketing* con gli Enti del Comune di Napoli, della Regione Lazio e, infine, con quelli della regione Liguria per la promozione del marchio Costa in questi territori, ognuno con vocazione crocieristica.

In seguito, anche tra il porto e la compagnia crocieristica si sono sviluppate forti sinergie; il porto, in particolare, in qualità di principale interlocutore del *cruise operator*, stringe una serie di accordi per favorire anche la promozione turistica del territorio; nel contesto nazionale, per esempio, il 6 agosto del 2004, l'Autorità Portuale di Civitavecchia ha raggiunto un accordo, sancito da un protocollo d'intesa, con Costa Crociere, in rappresentanza di Carnival Corporation & plc, e Royal Caribbean Cruises Ltd. per la gestione dell'attività crocieristica del porto laziale.

L'accordo stipulato fra i due gruppi, ritenute le principali compagnie crocieristiche mondiali, ha creato una società che prenderà in concessione la gestione dell'attività crocieristica; con quest'accordo, è stato realizzato un nuovo *terminal*, in grado di riuscire ad accogliere due navi in contemporanea per un totale di 4.000 passeggeri, dotato di tutti i servizi necessari per l'accoglienza degli ospiti delle navi da crociera.

La realizzazione di questi *terminal* sono, per il Porto di Civitavecchia, quindi, una risorsa di valore, rara e ben implementata sul piano organizzativo, ma sono imitabili in quanto, in breve tempo, anche altri *home port* saranno impegnati nell'ammodernamento delle proprie strutture portuali, pertanto si tratta di un vantaggio competitivo solo temporaneo.

Questo accordo raggiunto rappresenta, per il Gruppo Carnival, un altro passo in avanti nella politica di sviluppo di collaborazione con le Autorità Portuali; questi percorsi aggregativi stanno avendo un grosso successo e, ormai da alcuni anni, con ottimi risultati, sono adottati in molti altri ambiti portuali: nel porto di Savona, di Barcellona, di Napoli e della Romana (Repubblica Dominicana).

Oltre a questo tipo di accordi di crescita dimensionale è possibile che, tra questi due principali attori della filiera portuale turistica, vi siano eventi aggregativi, di ampia risonanza nazionale ed internazionale, nati con l'obiettivo di catturare altri tipi di segmenti turistici, legati al turismo dei grandi eventi, in altre parole persone che scelgono di lasciare il proprio luogo di residenza per prendere parte ad un evento sociale, che può essere anche ripetuto negli anni<sup>272</sup>.

Questi eventi rappresentano, dunque, un'occasione fondamentale per l'economia delle città portuali e di tutte le imprese della filiera turistica locale.

Un esempio di questo tipo di evento sarà organizzato a dicembre 2008, nel Porto di Napoli, per il varo dell'ultima arrivata della compagnia crocieristica MSC: la MSC Fantasia. Con quest'evento, di portata internazionale, saranno invitati i principali *buyer* internazionali e questo rappresenterà, per la città di Napoli, un evento in grado di generare un incremento dei flussi turistici nella città.

Questo è, dunque, un altro strumento utilizzato dai *cruise operator* per arrivare al cliente finale che, stringendo accordi con i principali enti di sviluppo territorio, offre le sale *meeting* delle navi per gli incontri, durante i periodi di bassa stagione, creando un'altra occasione per pubblicizzare il proprio marchio all'interno di questi eventi.

Vi sono, poi, accordi di *co-marketing* tra *cruise operator* e le altre imprese della filiera portuale (*tour operator* e/o agenzie di viaggio), nei quali il *cruise operator* mette in palio viaggi premio, in determinati periodi, per coloro che decidono di acquistare prodotti di aziende con i quali sono stati in precedenza fatti accordi di questo tipo; dal canto suo, l'impresa crocieristica ha l'opportunità di riempire la nave durante i periodi di cosiddetta "bassa stagione".

Tutte queste forme di collaborazione rappresentano, per le portualità turistiche in cui si sono sviluppati, risorse di valore ed in grado di generare un vantaggio competitivo; in tal senso, e alleanze strategiche sembrano essere, negli ultimi

---

<sup>272</sup> Rispoli, Tamma, 1995.

anni, la scelta maggiormente adottata dalle imprese al fine di realizzare strategie di crescita dimensionale<sup>273</sup>.

Attraverso questo tipo di scelta, le alleanze hanno permesso di sviluppare una serie di obiettivi strategici che, molto probabilmente, una singola impresa non sarebbe stata in grado di perseguirla.

In alcuni casi, addirittura, le alleanze sembrano essere l'unica strada percorribile per la realizzazione di alcune scelte strategiche, mentre in altre circostanze le alleanze possono essere preferite ad altre forme di crescita esterna, come per esempio la scelta di effettuare fusioni e/o acquisizioni<sup>274</sup>.

Anche la configurazione di prodotto di tipo *network* rappresenta una forma di percorso aggregativo, con il quale si integrano gli elementi territoriali con gli attori economici e, di conseguenza, si sviluppano una serie di rapporti di collaborazioni in ottica sistemica, che garantiscono al turista una libertà di fruizione, informazione ed integrazione dei servizi.

Lo sviluppo di tale logica, che permette alle aziende di accedere a risorse altrimenti incontrollabili e a godere di numerosi vantaggi, è alla base dello sviluppo di una *destination* che, attraverso l'integrazione degli attori che costituiscono la spina dorsale dell'offerta turistica locale, riescono a proporsi sul mercato con un prodotto turistico complesso ed integrato.

La dinamica aggregativa, in questo caso, poggia su di un approccio territoriale, ossia le imprese operano in sinergia, perchè appartenenti ad uno specifico territorio. Gli attori (in questo caso rappresentati dalle portualità turistiche) che entrano a far parte del *network*, cercano di sviluppare alcune capacità, in modo da specializzarsi in determinate funzioni, cercando di avere il controllo di una particolare risorsa strategica che, in questo caso, potrebbe essere rappresentata dal prodotto crocieristico.

Per strutturare un *network*, l'ente promotore deve riuscire a creare dei rapporti di collaborazione duraturi tra gli attori locali, monitorandone l'offerta, le

---

<sup>273</sup> Sciarelli S., "Economia e gestione dell'impresa", Edizione II, vol. I e II, Cedam, Padova, 2002.

<sup>274</sup> Capasso, "Economia e finanza delle acquisizioni aziendali", Cedam, Padova. 1990.

strategie e i processi decisionali. E' in questo contesto che si sviluppano due particolari strutture relazionali:

- la *rete*; si tratta di una struttura che prevede rapporti di collaborazione per la realizzazione di un prodotto unitario; in questo caso, non vi è un capofila strategico<sup>275</sup> ed ogni attore è collocato nella rete alla pari degli altri;
- la *costellazione*; anche in questo caso, si tratta di una struttura che prevede rapporti di collaborazione per la realizzazione di un prodotto unitario ma, a differenza dell'altra, vi è un soggetto guida che svolge funzioni di governo strategico e orienta le scelte di fondo dell'aggregazione.

Nella configurazione *network*, quindi, un gruppo di aziende sviluppano forme di collaborazione, con diverse forme tecnico-giuridiche, per assicurare un'offerta di qualità. Questa configurazione rappresenta un altro esempio di percorso aggregativo, che diviene una delle principali strade di sviluppo da perseguire per rispondere alle esigenze di *riduzione di rischio d'investimento, di difesa del potere di mercato e di flessibilità strategica, organizzativa ed operativa*<sup>276</sup>. Gli accordi, infatti, sono preferiti allo sviluppo dimensionale interno, perchè ritenuti più rapidi, meno costosi e con un rischio minore. I principali obiettivi che possono essere raggiunti attraverso queste scelte strategiche, sono riconducibili in tre categorie principali<sup>277</sup>: *l'apprendimento e il trasferimento di conoscenza; la flessibilità strategica e la competitività dell'impresa*.

Con il primo obiettivo, riferito all'*agevolazione dell'apprendimento e del trasferimento delle conoscenze*, le alleanze generano nuove opportunità di apprendimento, attraverso lo sfruttamento condiviso di tecnologie e di conoscenze che solo i rapporti di collaborazione possono generare. Pertanto, gli accordi sono visti come lo strumento necessario per: sfruttare le competenze complementari tecnologiche; mettere in collegamento chi produce e chi utilizza

---

<sup>275</sup> Pencarelli, *Il marketing dei distretti turistici- sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, Sinergie 2002.

<sup>276</sup> Sciarelli M., 1996.

<sup>277</sup> Ibidem

le innovazioni; trasferire e diffondere le tecnologie; suddividere, tra le imprese, i rischi e i costi legati all'innovazione.

Con il secondo obiettivo, ovvero quello di *favorire una maggiore flessibilità strategica tra le imprese*, le alleanze favoriscono l'ampliamento dei segmenti di mercato di riferimento e danno l'opportunità di approfondire la propria conoscenza circa l'andamento dei mercati. Questa flessibilità dipende: dalle capacità manageriali di modificare le proprie scelte strategiche repentinamente, dalla posizione che si è acquisita all'interno dei mercati, dalla particolare mobilità delle risorse impegnate nell'alleanza. Infine, terzo ed ultimo obiettivo è quello delle maggior *competitività tra le imprese*, infatti le alleanze, ed è questo il tema maggiormente interessante ai fini della presente ricerca, favoriscono il raggiungimento di vantaggi competitivi, in quanto consentono di realizzare una serie di fattori che ne favoriscono la competitività sui mercati.

In conclusione, la gestione delle portualità turistiche sta orientandosi, dunque, verso soluzioni sistemiche, capaci di assicurarsi una maggiore competitività e livello qualitativo nelle *performance* portuali.

Nel futuro della gestione delle portualità turistiche vanno, sicuramente, migliorate le forme di offerta portuali, attraverso un maggiore impegno nella gestione delle collaborazioni delle imprese portuali (Autorità Portuale, soggetti economici, Istituzioni locali, altri soggetti pubblici e privati, etc.) ed un maggiore coinvolgimento delle stesse con gli altri attori della filiera della *destination*.

Sebbene queste imprese, abbiano avviato il processo che ha portato allo sviluppo di un indotto commerciale e turistico per il territorio in cui è situato il porto<sup>278</sup>, ciò ancora non basta; per migliorare la competitività sul piano internazionale, vanno fatti ulteriori passi per lo sviluppo strategico portuale, attraverso una maggiore integrazione con il territorio circostante.

In questo senso, a tale scopo sembra opportuno anche premere sull'importanza di ulteriori sforzi per la promozione del territorio (*marketing territoriale*) prima

---

<sup>278</sup> Penco L., “*Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico*” in *Economia e diritto del terziario* n. 3, 2001.



ancora di quella turistica (*marketing turistico*). Il porto, infatti, rappresenta un'entità determinante ai fini dell'offerta di una città, anche in termini sociali<sup>279</sup>. Il marketing di una località turistica richiede, infatti, un intervento a due livelli, ovvero della *destination* nel suo complesso e delle singole imprese che fanno parte della filiera turistica locale. Più precisamente, il *marketing territoriale* interessa la *destination* nel complesso e riguarda tutte le azioni volte alla valorizzazione del territorio per aumentarne il valore e l'interesse da parte di tutti gli *stakeholder*, attraverso azioni come la creazione di nuove imprese, l'apporto di nuovi capitali, la realizzazione di nuovi investimenti e l'integrazione tra le varie attività in un'ottica di sviluppo sostenibile<sup>280</sup>; il *marketing turistico*, invece, riguarda solo le singole imprese e fa riferimento a tutte le forme di collaborazioni possibili tra i diversi attori della filiera locale. In conclusione, la cosa fondamentale, anche ai fini dello sviluppo delle portualità turistiche, è che tutte queste forme di promozione del territorio siano coerenti, in quanto risulta fondamentale che il livello percepito dai singoli servizi erogati e dall'immagine della località nel suo complesso sia omogeneo<sup>281</sup>.

---

<sup>279</sup> Cfr. cap. 3, par. 3.1

<sup>280</sup> Per approfondimenti sul tema del marketing territoriale si veda: CAROLI M., *Il marketing territoriale*, Angeli F., Milano. 1999.

<sup>281</sup> Della Corte V, 2000.

**- PARTE TERZA -**  
**ALCUNE REALTA' PORTUALI EUROPEE A**  
**CONFRONTO**

**CAPITOLO V**

**Confronto tra le principali forme di sviluppo e alleanze  
di alcune portualità turistiche**

**Sommario:** **5.1** Introduzione ai casi oggetto di studio; **5.2** Il porto di Barcellona; **5.2.1** Le alleanze e gli accordi strategici; **5.3** Il porto di Venezia; **5.3.1** Le alleanze e gli accordi strategici; **5.4** Il porto di Napoli; **5.4.1** Le alleanze e gli accordi strategici; **5.5** Risultati della ricerca; **5.6** Conclusioni.

**5.1     Introduzione ai casi oggetto di studio**

La scelta di approfondire l'analisi sullo sviluppo crescente di alcune portualità turistiche italiane ed europee nel settore delle crociere, ovvero il caso del porto di Barcellona, del porto di Venezia e del porto di Napoli, è stata motivata dall'interesse che si è inteso dare alle scelte di *governance* portuali, orientate alla formazione di alleanze ed accordi strategici.

I porti, infatti, hanno ricoperto, in questi ultimi anni, un ruolo sempre più importante nel *business* delle crociere, sia per i servizi offerti ai *cruise operator* che per quelli destinati ai crocieristi<sup>282</sup>, soprattutto da quando sono gli stessi crocieristi a vedere l'offerta portuale come un elemento importante che incide sulla soddisfazione complessiva della vacanza in crociera<sup>283</sup>.

---

<sup>282</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda il capitolo 3.

<sup>283</sup> Morvillo, 2007.

In tal senso, i servizi portuali divengono, dunque, un fattore che incide notevolmente sulla percezione del livello qualitativo ricevuto, durante il periodo di transito all'interno degli spazi portuali, sebbene rimanga fortemente legato anche all'attrattiva del contesto regionale in cui esso è situato.

Queste tre realtà portuali crocieristiche, ognuna con un ciclo di vita diverso, negli ultimi anni, hanno sviluppato diverse scelte strategiche al fine di incrementare i flussi crocieristici dell'area portuale, promuovendo percorsi aggregativi utili allo sviluppo sistemico portuale.

La molteplicità e la diversità delle attività portuali prese in esame ha comportato una delimitazione del campo d'indagine ed una focalizzazione verso tutti quei settori strategici in cui è necessaria una pianificazione dei bisogni ed un'individuazione delle risorse disponibili o, nella maggior parte dei casi, da acquisire<sup>284</sup>.

In questo capitolo, sono state messe a confronto le principali forme di sviluppo di alleanze di queste tre portualità turistiche, partendo dall'utilizzo di tre strumenti teorici di riferimento<sup>285</sup>:

- il modello PPT (Prodotto-Progetto-Territorio) come *framework* di riferimento, al fine di individuare, definire e descrivere le tre realtà portuali prese in esame;
- la catena del valore porteriana in modo da individuare le principali attività portuali di valore;
- la *resource based theory* (RBT) per l'individuazione delle principali risorse portuali in grado di far competere l'impresa con successo, ovvero di generare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Con il primo strumento teorico, il modello PPT, sono stati individuati i casi di maggiore interesse ai fini della presente ricerca, ossia realtà portuali turistiche che operano nel *business* delle crociere e che considerano il prodotto crocieristico un fattore determinante ai fini dello sviluppo turistico della propria *destination*.

---

<sup>284</sup> Morvillo A., “*Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del Porto di Napoli*”, Guida, Napoli, 2007.

<sup>285</sup> Cfr. capitolo 1.

Le realtà portuali esaminate presentano ciascuna un ciclo di vita differente e con caratteristiche diverse: sia il porto di Venezia che quello di Barcellona sono, da sempre, due *home port* di prestigio, noti in tutto il mondo anche per il trasporto merci; il porto di Napoli, invece, è negli ultimi anni che sta muovendosi per lo sviluppo crocieristico portuale, guadagnandosi piccole fette di mercato, sebbene per molti *cruise operator* esso è ancora un *port of call*.

Stabilito il ruolo di questi porti, all'interno del *business* crocieristico (ovvero se si tratta di *home port* o di *port of call*), sono state individuate e valutate le principali azioni progettuali portuali, attivate sia dagli Enti locali (secondo un processo di tipo *top down*) sia dagli stessi attori della filiera turistica locale (sulla base di un processo di tipo *bottom up*) che operano per la realizzazione di scelte strategiche importanti ai fini dello sviluppo sistemico portuale: nella maggior parte di casi, dall'analisi è emerso che si tratta di numerosi progetti strutturali per l'ampliamento e l'ammodernamento degli spazi necessari al *business* crocieristico, con i quali si tende a raggiungere *standard* adeguati di qualità.

Sono stati definiti i *territori*, ovvero tutte quelle strutture portuali che sono inserite in circuiti più grandi (in questa situazione è rientrato il caso di Napoli con il Porto di Castellammare che, a breve, sarà operativamente di supporto a quello più grande di Napoli e il caso di Venezia che sta avviando forme di collaborazione con il vicino porto di Trieste).

Per tutte e tre i casi, si tratta, in ogni modo, di realtà portuali turistiche dove si avverte uno sviluppo crescente dei rapporti di collaborazione tra i diversi attori della filiera portuale e tra la gestione portuale e la *destination* turistica in cui essi sono ubicati. Sono, inoltre, porti fortemente in competizione tra loro, in quanto si trovano in aree turistiche che presentano, per molti aspetti, un'offerta turistica molto simile, soprattutto in riferimento al patrimonio storico-artistico che posseggono. Si è, quindi, proceduto nell'individuazione delle strategie di collaborazione, viste come processi utili alla realizzazione di progetti comuni, tralasciando i processi di fusione e/o acquisizione, considerate più affini al settore crocieristico che a quello portuale. Sebbene non si possa trascurare di trovarsi di fronte ad aree portuali che fanno "sistema", ciò sembra non bastare;

si deve cercare di descrivere ed interpretare gli elementi che costituiscono il sistema, scoprendo *il funzionamento in termini di legami e tipo di legami tra i diversi attori*<sup>286</sup> che lo compongono.

Nei paragrafi successivi, si dà l'opportunità di approfondire le suddette tematiche, valutando le progettualità e gli interventi attivati in questi contesti portuali, in modo da collegarli con gli altri sistemi più vasti e con cicli di vita differenti. L'individuazione di queste portualità turistiche da esaminare è stata realizzata tenendo ben presente quelle che, in qualche modo, sono in concorrenza tra loro soprattutto nel *business* delle crociere, perchè rappresentano una valida alternativa di scelta, sia per i *cruise operator* che per il crocierista.

---

<sup>286</sup> Sciarelli S., 2007, pag. 18.

## 5.2 Il porto di Barcellona



La Spagna, nel corso degli ultimi anni, ha consolidato il suo ruolo di destinazione crocieristica di punta in Europa, tanto che i porti spagnoli hanno registrato, nei primi 5 mesi dell'anno<sup>287</sup>, circa 1.246 scali di navi da crociera, riportando un incremento del 6,04% rispetto al 2007, con un aumento del 29,23% dei crocieristi che sono complessivamente pari a 1,8 milioni. Barcellona, le Baleari e Las Palmas sono stati i porti più visitati, con uno *share* del 67% sul totale del territorio spagnolo; il porto di Barcellona ha segnato il 9% in più di scali rispetto all'anno scorso<sup>288</sup>. Barcellona è il secondo maggior centro industriale e finanziario della Spagna dopo Madrid, nonché il maggior porto commerciale e turistico e uno dei maggiori d'Europa.

Tutto ha avuto inizio nel 1992, quando la città di Barcellona ha cominciato ad attivarsi per lo sviluppo turistico della città, attraverso numerosi investimenti che hanno potenziato tutte le infrastrutture (la metropolitana, le aree portuali, la

---

<sup>287</sup> Dati forniti dal Puertos del Estado, 2007.

<sup>288</sup> Autorità Portuale di Barcellona, 2007.

rete ferroviaria, l'aeroporto, etc.) ed hanno consentito all'industria turistica di Barcellona di rappresentare il 12,5% del Pil con un traffico aereo di 21 milioni di passeggeri all'anno. Per comprendere il successo e lo sviluppo del settore turistico della città di Barcellona, di seguito si riportano alcuni dati di sintesi, che meglio definiscono le dimensioni del fenomeno turistico in questa città.

**Tabella di sintesi n.1- Il turismo di Barcellona in dati (anno 2007)**

<b>Totale presenze</b>	<b>7.108.393</b>
<b>Pernottamenti totali</b>	<b>13.620.347</b>
<b>Occupazione media per camera</b>	<b>79,7</b>
<b>Occupazione media per letto</b>	<b>70,2</b>
<b>Numero medio di notti</b>	<b>1,92</b>
<b>Ricettività alberghiera</b>	<b>H5* 16</b>
	<b>H4* 115</b>
	<b>H3* 98</b>
	<b>H2* 35</b>
	<b>H1* 31</b>
	<b>Totale 295</b>
<b>Numero camere</b>	<b>27.806</b>
<b>Numero posti letto</b>	<b>54.036</b>

**Fonte:** Turisme de Barcelona, 2007

Anche il Porto è stato, ovviamente, investito da quest'ondata di innovazione: in primo luogo, l'organizzazione amministrativa del Porto è passata direttamente nelle mani del Ministro dei Trasporti (Dipartimento dei Porti Pubblici) fino a che, nel 2003, vi è stato un intervento che ha portato alla riduzione dei fondi

statali e ad una maggiore autonomia nel reperimento di fondi esterni; ciò, ha ovviamente determinato una crescente competizione commerciale, vista la redditività e lo sviluppo crescente dei traffici portuali ed una maggiore interessamento anche da parte di investitori estranei al comparto. Per il porto di Barcellona<sup>289</sup> sono stati fatti numerosi investimenti, anche non strettamente legati al settore crocieristico, che però hanno apportato modifiche strutturali determinanti ai fini dello sviluppo strategico portuale: realizzazioni ex novo, ampliamenti, ammodernamenti, ecc.

Il porto di Barcellona, oggi, possiede 32 terminal per il trasporto merci e sette terminal esclusivamente per il traffico crocieristico<sup>290</sup>, a poca distanza dal centro della città (dai 100m ai 2,5 Km), che offrono una serie di servizi integrati e complessi, sia alle navi da crociera che ai crocieristi (**figura 5.1**) e che rendono l'offerta portuale maggiormente competitiva rispetto agli altri porti situati sul Mediterraneo.

**Figura 5.1 – I servizi offerti dai *terminal* crocieristici del porto di Barcellona**

<b>SHIP SERVICES INCLUDE</b>	<b>GENERAL SERVICES INCLUDE</b>
<b>Fresh water</b>	<b>Immigration</b>
<b>Computer connections</b>	<b>Duty Free Shops</b>
<b>Garbage disposal &amp; Recycling</b>	<b>Bars &amp; Restaurants</b>
	<b>Taxi &amp; Shuttles to the subway</b>

**Fonte:** Barcelona Port Authority, 2007.

---

<sup>289</sup> Il porto di Barcellona è il primo porto del Mediterraneo per il traffico di *container* ma oggi, grazie al Port Vell, è stato in grado di sviluppare anche il segmento *leisure*.

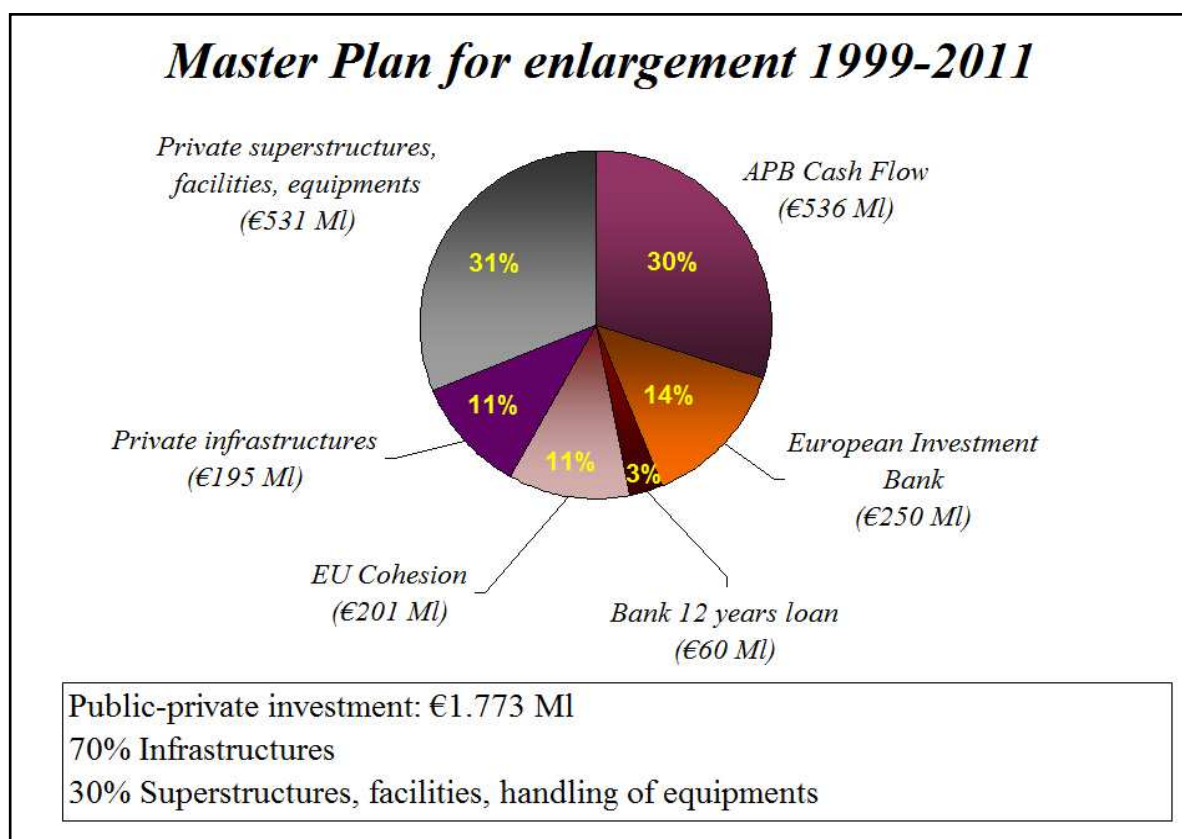
<sup>290</sup> Barcelona Port Authority, 2007.



La costruzione di questi *terminal* è stata il frutto di un'intensa politica voluta, in particolar modo, dall'Autorità portuale che, in qualità di soggetto *pivot*, ha spinto verso lo sviluppo di rapporti di collaborazione definiti strategici per l'incremento del *business* crocieristico portuale.

Questi interventi strategici, iniziati nel 1999, prevedono, fino al 2011, un investimento totale di circa di 1.773 milioni di euro che, come è meglio spiegato nella figura successiva, sarà finanziato da investitori pubblici e privati (70% *infrastructures*, 30% *superstructures, facilities, handling of equipments*) (figura 5.2).

**Figura 5.2 – Master Plan for Enlargement 1999-2011**



**Fonte:** Barcelona Port Authority, 2007.

Si tratta, dunque, di finanziamenti pubblici e privati, che si suddividono in<sup>291</sup>:

- un 31% di investimenti privati (531 milioni di euro) utilizzati per le

<sup>291</sup> Barcelona Port Authority, 2007.

sovrastrutture, le *facilities* e per le apparecchiature;

- un 11% (195 milioni) di investimenti privati per la realizzazione di infrastrutture;
- un 11% di EU Cohesion (201 milioni),
- un 3% (60 milioni) di mutuo 12ennale;
- un 14% di investimenti di banche europee (250milioni);
- un restante 30% (536milioni) di cash flow dell'Autorità portuale di Barcellona.

Questi investimenti, in primo luogo, hanno dato vita ad un porto polivalente, composto da tre zone principali: il Port Vell (il vecchio porto), il porto commerciale e la logistica portuale. In questo modo, è stato possibile potenziare l'offerta portuale attraverso l'inserimento di nuove attività portuali, che hanno consentito la realizzazione di una serie di servizi specializzati, in grado di trasformare questo porto in uno spazio sistemico.

Per l'industria crocieristica, Barcellona è il principale porto crocieristico in Europa con sette terminal per il traffico crocieristico, due dei quali di circa 13.000 mq, situati nel *World Trade Centre Barcellona (WTCB)*, uno dei più moderni nel mondo.

Questo porto è in grado di accogliere, contemporaneamente, 11 navi da crociere, grazie ai numerosi interventi strutturali che hanno portato alla costruzione di *terminal* crocieristici nuovi e moderni.

Il motivo di questi numerosi interventi è da attribuire al forte incremento del traffico crocieristico all'interno del porto che, in soli 10 anni, ha registrato un aumento del 500%: in questi ultimi tre anni, si è passati da 1.224.575 crocieristi del 2005 a circa 1.700.000 crocieristi previsti per fine 2008<sup>292</sup>.

Altri dati provengono, invece, dall'Autorità portuale di Barcellona che, per fine 2008, posizionano il porto di Barcellona al quinto posto nella graduatoria dei primi porti crocieristici del mondo, prevedendo un traffico di oltre due milioni di crocieristi, con un incremento del 15% rispetto a 1.765.838 crocieristi nel 2007 (i dati CEMAR parlano di un valore minore, pari a 1.550.000 crocieristi)

---

<sup>292</sup> Dati previsionali CEMAR 2008.

in quanto, già nei primi otto mesi del 2008, il porto di Barcellona ha registrato un traffico di 1,3 milioni di crocieristi<sup>293</sup>.

I passeggeri in scalo rappresentano circa 360.000, totalizzando un aumento del 17% in confronto al 2007. Nel mese di maggio sono stati registrati 263.000 passeggeri, in giugno 270.000 e con i mesi estivi ed autunnali che si annunciano, Barcellona supererà i due milioni di passeggeri nel 2008.

Una volta stabilito il ruolo fondamentale che questa portualità turistica ricopre nell'industria crocieristica europea, si passa ora a definire quelle che sono le principali azioni progettuali portuali, attivate sia dagli Enti locali (*top down*) che dagli attori della filiera turistica locale (*bottom up*).

Numerosi sono i piani progettuali presentati nell'ambito portuale, ma quelli che maggiormente sembrano rilevanti, ai fini dello sviluppo strategico portuale del *business* crocieristico, è il 2° Piano strategico 2003-2015; con questo piano, il porto di Barcellona ha realizzato un documento fondamentale per la regolazione delle attività e dei ruoli dell'intera comunità portuale, con l'obiettivo strategico di rendere questo porto il principale *hub* portuale del Mediterraneo. Con questo Piano strategico si intende un insieme di interventi finalizzati alla progettazione e al governo di processi di forte trasformazione del territorio; uno strumento dell'intera città per riconoscersi e dialogare con lo Stato o con qualsiasi altro attore della filiera turistica locale.

Successivamente, dall'Autorità portuale di Barcellona è stato presentato il Piano di Direzione con un documento denominato dal titolo "*Aggiornamento del piano di direzione: determinazione delle esigenze di finanziamento*", che prevede un maggiore coinvolgimento di soggetti privati per il finanziamento di grandi infrastrutture.

In questo documento, attraverso il modello di finanziamento pubblico-privato, si vuole ridurre e condividere i rischi che fino ad oggi sono stati solo ed esclusivamente delle istituzioni pubbliche.

In questo contesto va fatto un chiaro riferimento al Piano Delta, non strettamente legato allo sviluppo del *business* crocieristico nell'area portuale,

---

<sup>293</sup> "*Barcellona al quinto posto come porto crocieristico*" in Martediturismo by Guidaviaggi, 5 settembre 2008.

ma connesso all'attività generale dei trasporti portuali ed esempio dell'enorme impegno che si sta rivolgendo a questa realtà portuale.

Questo progetto Delta, relativo al traffico merci, che ora dispone anche del sostegno del governo spagnolo, interesserà un'area tra il porto e l'aeroporto, destinata alla creazione di infrastrutture logistiche per il potenziamento dei flussi di commercio internazionale.

Con questo Piano, il porto di Barcellona mira a raddoppiare la sua capacità mediante la deviazione della foce del fiume Llobregat, 2 Km a sud, in modo da raddoppiare le dimensioni dell'attuale area portuale. Questo piano prevede che, nel 2050, la zona raggiungerà 1.265 ettari.

La vicinanza all'aeroporto può incidere sulla crescita dei flussi crocieristici; non va dimenticato, infatti, che qualsiasi porto dotato di un aeroporto internazionale, se è collocato in una posizione strategica rispetto alle località di destinazione delle crociere, può entrare nel business come *home port*. Barcellona, infatti, grazie alla presenza dell'aeroporto, ha incrementato la funzione di *home port* rispetto a quella tradizionale di *port of call*.

### **5.2.1 Le alleanze e gli accordi strategici**

*“Circa il 50% delle navi da crociera hanno Barcellona come punto di riferimento”<sup>294</sup>*; con quest'affermazione, si può certo attribuire parte del successo all'attrattiva del luogo, in termini turistici, ma anche all'elevata qualità ed affidabilità dei servizi che il porto mette a disposizione di questo esigente mercato.

La gran parte del successo dell'attività portuale crocieristica di Barcellona è da attribuire all'intensa attività dell'Autorità portuale di Barcellona, prima fra tutte lo sviluppo delle relazioni di collaborazione avviate tra i diversi e molteplici attori della filiera portuale per creare un'offerta portuale sistemica.

---

<sup>294</sup> CCLINK - Port de Barcelona

In questo contesto, va sicuramente inserito l'accordo strategico portuale, di tipo verticale, tra l'Autorità Portuale di Barcellona e la compagnia Costa Crociere, del gruppo Carnival, nato con l'obiettivo di incrementare il *business* crocieristico portuale.

Con quest'accordo, infatti, è stato costruito il *terminal* crocieristico di Costa Crociere, uno dei principali *cruise operator* del traffico crocieristico del porto di Barcellona, che detiene circa il 20% del traffico totale di passeggeri. Inaugurato nell'aprile del 2007, con un'estensione di circa 10.000 mq, il *terminal* può accogliere qualsiasi tipo di nave da crociera esistente sul mercato, in termini di lunghezza e di larghezza. La costruzione di questo nuovo terminal, il terminal D, ubicato nei pressi dell'attuale banchina "Adosado", è stata interamente a carico di Costa Crociere per un investimento di circa 12 milioni di euro.

Per il Porto di Barcellona, l'accordo con Costa Crociere, il principale operatore crocieristico dello scalo catalano, ha rappresentato una grossa opportunità ed una serie di vantaggi:

- un incremento dell'offerta di *terminal* portuali disponibili, anche se il gruppo Carnival già ha la priorità sull'utilizzo del nuovo terminal; a questo proposito, gli ultimi dati sul nuovo terminal di Costa Crociere del porto di Barcellona parlano di 126 scali, con 330.000 passeggeri nel 2006 e circa 500.000 passeggeri nel 2008, tra i quali 400.000 turisti unicamente per le navi Costa<sup>295</sup>.
- la possibilità di poter contare su di un rapporto, a lungo termine, con una delle principali compagnie crocieristiche mondiali;
- un incremento anche nel numero delle operazioni di imbarco e sbarco

Un'altra forma di accordo strategico portuale, utile ai fini dell'arricchimento dell'offerta portuale, in termini di maggiori servizi offerti al turista, è quello del progetto della "Cittadella del Crocierista", accordo siglato sempre tra Costa Crociere e Autorità portuale di Barcellona, che prevede l'apertura di quest'area

---

<sup>295</sup> Sito Costa Crociere, 2008.

all'interno dello scalo catalano, alle spalle del terminal “Adosado”, che offre una serie di servizi che ne fanno un esempio indiscusso per tutto il Mediterraneo: VIP Lounge, Children's room, Shopping Center, Palacafé terrace, e tanti altri spazi costruiti e pensati per meglio soddisfare le esigenze del crocierista che transita in quest'area portuale.

Con questi due importanti accordi strategici, i due soggetti *pivot* portuali (autorità portuale e *cruise operator*) hanno ribadito la loro posizione di *leadership* all'interno della gestione portuale, rafforzando il loro legame e accrescendo i benefici in termini finanziari.

Per Costa Crociere, l'*home port* di Barcellona è considerato uno scalo strategico sia come *destination* turistica da inserire all'interno dei propri itinerari che come luogo ben organizzato e con collegamenti intercontinentali ben serviti dagli aeroporti spagnoli; per l'Autorità portuale, invece, quest'accordo significa la realizzazione di nuovi *terminal* crociere nuovi e tecnologicamente avanzati e, quindi con un livello qualitativo più elevato, che si traduce in un considerevole aumento del traffico crocieristico e, quindi, in maggiori prospettive di posti di lavoro.

Tutti questi interventi concorrono alla realizzazione di un'offerta portuale complessiva ed integrata.

In conclusione, il *business* crocieristico di Barcellona deve il suo successo alla gestione sistemica portuale che è riconducibile a diversi fattori, tra i quali spiccano:

- gli ingenti investimenti, provenienti per la maggior parte dall'approvazione di progetti finanziati dai fondi europei, per la realizzazione di infrastrutture che hanno facilitato e velocizzato lo sviluppo crescente dei *business* portuali;
- la gestione commerciale del porto, in grado di programmare e prevedere tutte le possibili soluzioni di governo;
- le ottime capacità manageriali del *top management* portuale che hanno permesso di sviluppare una serie di rapporti di collaborazione verticale tali da consentire un'offerta integrata dei servizi portuali;
- la posizione strategica del territorio;
- la facile accessibilità del luogo, grazie anche al crescente interesse delle

compagnie *low cost* verso quest'area;

- la capacità di realizzazione di piani di *marketing* utili alla promozione, in termini turistici e culturali, della città di Barcellona.

### 5.3 Il caso del Porto di Venezia



Il Porto di Venezia ricopre un ruolo determinante nel *business* delle crociere, in quanto è il principale porto crocieristico dell'Adriatico, con una posizione geografica invidiabile per l'imbarco dei crocieristi che provengono dall'Europa del centro nord; anche in questa realtà portuale turistica, che opera nel *business* delle crociere, il soggetto *pivot* è rappresentato dall'Autorità Portuale di Venezia, che riveste un ruolo decisivo nell'ambito della filiera portuale e si fa promotrice delle esigenze del territorio e dell'area economica veneziana.

Il *business* portuale del porto di Venezia non si limita solo al traffico crocieristico, ma anche, e soprattutto, a quello del traffico commerciale; infatti, da sempre, lo scalo marittimo di Venezia è conosciuto, infatti, per essere la “porta da e per l'Oriente” dalla quale possono trovare sbocco le merci provenienti dalla Cindia, attraverso il Canale di Suez.

Le diverse attività portuali, per essere maggiormente competitive sui mercati, devono essere inserite in un contesto generale dinamico, in grado di



relazionarsi con le Istituzioni, non solo locali e nazionali ma anche comunitarie, in maniera unitaria e non frammentata.

Questo porto, già famoso per il ruolo determinante che ha ricoperto per secoli, è un chiaro esempio di realtà sistemica dove sia i progetti che i prodotti (con riferimento alla metodologia di ricerca del modello PPT) sono fortemente indirizzati sia ad una *interazione* tra i diversi attori della filiera (pubblico e privati) che verso l'integrazione della *destination* Venezia con il territorio circostante.

La tutela dell'ambiente è un fattore molto importante per le amministrazioni locali che cercano di tutelare il territorio dall'assalto dei turisti che, ogni giorno, popolano le strade di Venezia; ciò avviene attraverso:

- la riduzione dei flussi turistici (*demarketing*);
- la riduzione della congestione stradale;
- il potenziamento del trasporto intermodale;
- l'impiego maggiore del trasporto ferroviario e marittimo;
- l'accoglimento di navi da crociera con un basso impatto ambientale

Il porto è gestito dall'Autorità portuale che, nel 1997, ha fondato la *Venezia Terminal Passeggeri s.p.a.*, affidandole la gestione dei *terminal* crocieristici, per promuovere ed incrementare l'attività crocieristica del porto; opera nelle aree di Marittima e di S. Basilio, su una superficie complessiva di area a terra di oltre 244.000 mq di cui 53.000 coperti, nonché 123.700 mq di specchio acqueo (bacino di Marittima).

La compagine societaria è costituita da: *APV Investimenti S.p.a.* (una società dedicata alla gestione di progetti legati alla realizzazione di infrastrutture portuali e di edifici per lo sviluppo ed il potenziamento dei servizi logistici ed intermodali del Porto), *Finpax S.r.l.*, *SAVE s.p.a.*, *Veneto Sviluppo s.p.a.*, *Camera di Commercio di Venezia e Comune di Venezia*.

Dal 1997 ad oggi, numerosi sono stati i fattori che hanno spinto la *Venezia Terminal Passeggeri s.p.a.*, in accordo con l'Autorità Portuale, ad avviare una serie di lavori destinati a cambiare radicalmente il volto delle aree portuali:

- il forte incremento del traffico crocieristico e, di conseguenza, il mutamento delle esigenze della domanda, sia essa intesa come compagnia crocieristica che come crocieristi stessi;
- l'indiscutibile attrattiva turistica della città di Venezia, una *destination* turistica dove, negli ultimi anni, si sta addirittura facendo attività di *de-marketing*, per risolvere il problema di un mercato turistico saturo.

**Tabella 5.1 – Il porto di Venezia in cifre**

- 18.500 addetti - primo polo occupazionale della provincia
- 1.250 milioni di euro di fatturato annuo
- 650 milioni di euro di entrate statali (esclusi gli idrocarburi)
- 360 milioni di euro di investimenti
- 250 milioni di euro di opere realizzate
- 300 agenzie marittime e operatori portuali
- 20 imprese terminaliste
- 14 terminal industriali
- 7 terminal commerciali
- 260.000 marittimi
- 2045 ettari di superficie
- 30 km di ormeggi
- 163 accosti operativi
- 205 km di rete ferroviaria interna
- 70 km di rete autostradale interna
- 12 km di fibra ottica

**Fonte:** Autorità portuale di Venezia, 2007

Il *business* delle crociere nel porto di Venezia è in costante aumento, tanto che si è passati dagli 815.153 crocieristi nel 2005 a 1.350.000 previsti per fine 2008<sup>296</sup>.

I numeri in aumento e la redditività del settore hanno contribuito a far crescere l'interesse del porto per questo settore, manifestato dai numerosi interventi avviati per la costruzione di nuovi *terminal*<sup>297</sup>: i tre Terminal Crociere 103, 107/108 e 117 nella zona di Marittima, che sono anche sedi di convegni,

<sup>296</sup> Dati forniti da CEMAR 2008.

<sup>297</sup> A tale scopo, sono state trasformate antiche strutture un tempo riservate al traffico e alla gestione delle merci in moderni e polifunzionali *terminal*.

eventi, e rassegne fieristiche, sono il fiore all'occhiello del porto e completano l'offerta portuale.

**Tabella 5.2 - Approdi presso il Venezia Terminal Passeggeri**

	Crociere		Traghetti		Aliscafi		Totale	
	TC	Pax	TC	Pax	TC	Pax	TC	Pax
<b>2003</b>	450	689.836	423	340.970	533	93407	1.406	1.124.213
<b>2004</b>	404	677.951	285	251.502	465	108336	1.154	1.037.789
<b>2005</b>	447	815.153	516	446.376	451	103846	1.414	1.365.375
<b>2006</b>	425	885.664	505	456.604	447	111245	1.377	1.453.513
<b>Var% 05/06</b>	-4,9	8,7	-2,1	2,3	-0,9	7,1	-2,6	6,5

	Crociere		Traghetti		Aliscafi		Totale	
	TC	Pax	TC	Pax	TC	Pax	TC	Pax
<b>gen-ott 06</b>	<b>408</b>	852.359	440	427.789	447	111245	1.295	1.391.393
<b>gen-ott 07</b>	<b>411</b>	908.001	362	356.493	441	113495	1.214	1.377.989
<b>Var%06/07</b>	0,7	6,5	-17,7	-16,7	-1,3	2,0	-6,3	-1,0

**Fonte:** Comune di Venezia, 2007.

Nella **tabella 5.2**, si riportano anche una serie di dati interessanti che meglio descrivono il flusso dei passeggeri nel porto di Venezia.

Per fronteggiare questo crescente sviluppo portuale, ulteriori interventi sono in programma per la realizzazione di una nuova stazione a servizio del turismo crocieristico al Molo Levante che sarà in grado di potenziare l'offerta complessa dei servizi portuali.

L'Area Strategica d'Affari del porto di Venezia non si limita al traffico crocieristico, infatti, una quota rilevante di traffico portuale riguarda il traffico dei passeggeri di traghetti, aliscafi e *yacht*.

Venezia è ancora oggi una delle mete turistiche tra le più ammirate e il Porto rappresenta una delle strutture meglio organizzate del Mediterraneo sotto il profilo nautico e tecnico. In particolare, il settore dell'industria crocieristica continua a registrare un forte incremento nel numero di crocieristi che, ogni giorno, transitano nel porto di Venezia e richiedono servizi di ogni genere.

Nel 2007, secondo GP WILD (International) Ltd., Venezia si è posizionata al tredicesimo posto tra i 20 migliori porti crocieristici del mondo, mentre a livello europeo al terzo posto. Infatti, l'attività crociere ha registrato il più importante incremento nel traffico passeggeri (+13,31 % crocieristi provenienti da più di 160 paesi) rispetto agli altri settore e tale risultato positivo è dovuto soprattutto al prolungamento della stagione navale, con crociere in febbraio, marzo e dicembre.

Rispetto all'impatto del fenomeno crocieristico sul territorio, da uno studio effettuato dall'Università Ca' Foscari, richiesto dall' ApV e VTP, è emerso che i crocieristi spendono a Venezia oltre 107 euro al giorno<sup>298</sup>, contribuendo dunque, in modo determinante, allo sviluppo dell'economia veneta: circa 148 milioni di euro annui, con un valore medio giornaliero variabile da 19 euro per i passeggeri che si fermano poche ore, 82 euro per un pernottamento giornaliero, fino a salire a 230 euro per un soggiorno di oltre 2 giorni.

Il *business* portuale delle crociere rappresenta, dunque, una risorsa per l'intero indotto veneziano sostenuta anche da una crescita globale del settore.

Per fronteggiare il forte incremento dei traffici, il Porto di Venezia sta portando avanti diversi progetti di investimenti, necessari per poter rispondere alle esigenze del mercato:

- il Piano Operativo Triennale del porto, approvato nel 2006, sono stati previsti oltre 40 milioni di euro per manutenzione e nuove infrastrutture;
- un progetto per la realizzazione di un nuovo *terminal* passeggeri sulla banchina Isonzo, in grado di accogliere, con tutti i *comfort*, i passeggeri che entrano nel Porto di Venezia<sup>299</sup>;
- il progetto, ormai quasi conclusosi, per i lavori di recupero di 200 metri della banchina Tagliamento e l'adeguamento della rete viaria interna e quella di accesso alla Stazione Marittima.
- il programma di sviluppo che l'Autorità Portuale di Venezia ha definito, per

---

<sup>298</sup> Comunicato Stampa Autorità portuale di Venezia, 24 febbraio 2006.

<sup>299</sup> Il progetto generale del nuovo terminal prevede l'accosto di due navi con possibilità di imbarco e sbarco, mediante strutture mobili su rotaia (*gangway*) in grado di adattarsi ad ogni tipo di portellone navale.

l'area di Marittima, un'area esclusivamente dedicata al traffico passeggeri. Con questo Piano Marittimo, si vuole intervenire sul miglioramento delle infrastrutture portuali, in modo da: evitare congestioni di traffico causate dalla sovrapposizioni con il resto dei traffici impegnati nel porto di Venezia (un esempio è rappresentato dal traffico merci); rendere le attività portuali compatibili con il territorio circostante, ovvero la possibilità per la *community* di convivere con il porto e le sue molteplicità e diverse attività.

Com'è facile intuire dal numero crescente di progetti attivati nell'area portuale, il porto di Venezia sta investendo molto per potenziare la propria offerta portuale, in virtù del considerevole aumento del traffico nazionale ed internazionale. La logica del finanziamento degli investimenti, come avviene per la maggior parte delle realtà portuali turistiche, è basata sulla collaborazione pubblico-privato, sulla base dei sistemi moderni di co-finanziamento stabiliti per l'utilizzo dei fondi dell'Unione Europea<sup>300</sup>.

E' stata la *Venezia Terminal passeggeri*, affiancata dall'Autorità Portuale, a portare avanti il grande progetto di sviluppo del porto Passeggeri, investendo ingenti somme per adeguare l'offerta portuale, in termini di qualità e servizi, strutture e sicurezza.

L'attività dei processi di rinnovamento e di adeguamento del Porto non si è ancora arrestata, tanto che ha potuto godere di una crescita quasi esponenziale degli investimenti che dai 136 milioni (valore cumulato) del 2000 sono passati ai 340 milioni (valore cumulato) del 2006<sup>301</sup>.

---

<sup>300</sup> L'Autorità Portuale di Venezia, infatti, sta operando per reperire risorse finanziarie dai fondi resi disponibili da più fonti: dalla nuova politica di coesione dell'Unione Europea per il periodo 2007-2013, in particolare il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) ed il Fondo Sociale Europeo (FSE); dal nuovo programma quadro dell'Unione Europea per il periodo 2007-2013 sulla ricerca e l'innovazione; dalla nuova programmazione comunitaria relativa alle reti transeuropee (TEN), ivi compresi il c.d. Corridoio n. 5 e le Autostrade del Mare; dal programma comunitario Marco Polo II per il periodo 2007-2013.

<sup>301</sup> Fonte: Comunicato stampa Autorità Portuale di Venezia, 26 gennaio 2007.

### 5.3.1 Le alleanze e gli accordi strategici

Le principali azioni strategiche avviate dal porto di Venezia, per potenziare la propria posizione sui mercati crocieristici nazionali ed internazionali, si sono sviluppate in diverse direzioni: in primo luogo, l'Autorità portuale di Venezia ha rivolto un ampio interesse all'attività di promozione e comunicazione del porto, tanto che, nel 2005, ha avviato il progetto per la realizzazione del SIT (Sistema Informativo Territoriale), un portale<sup>302</sup> dedicato alla promozione commerciale dell'offerta dello scalo portuale presso i clienti attuali e potenziali.

Quest'azione promozionale, se ben sfruttata sul piano organizzativo, può rappresentare per il porto una risorsa in grado di generare un vantaggio competitivo; si tratta, infatti, di un portale che vuole rappresentare una forma di miglioramento della gestione sistemica portuale, un modo per l'Autorità Portuale di rispondere, adeguatamente, alle sfide della globalizzazione con un'offerta logistica completa e integrata di un porto che si propone e comunica a livello mondiale.

Sul piano delle scelte strategiche, determinanti ai fini dello sviluppo portuale nel *business* delle crociere, vanno inserite le azioni di *marketing* volte alla promozione dell'area portuale veneziana durante le principali manifestazioni di settore. Non a caso, le strutture gestite dalla Venezia Terminal Passeggeri saranno teatro dal 9 all'11 dicembre 2008 dell'importante manifestazione internazionale “*Seatrade Mediterranean Cruise & Ferry Convention*”, risultato di un'attenta politica di *marketing* e comunicazione del porto di Venezia, sui mercati internazionali<sup>303</sup>. Il porto di Venezia partecipa ad eventi fieristici per promuoversi all'estero ad un'utenza già preselezionata, con specifici progetti di sviluppo portuale. Oltre a questo, il porto di Venezia è spesso teatro di numerosi eventi, che vanno ad accrescere l'*appeal* della *destination* in cui esso

---

<sup>302</sup> Il sito è [www.port.venice.it](http://www.port.venice.it).

<sup>303</sup> “Venezia Conquista Il Seatrade Med 2008” in *Nautica on line press*, 17 ottobre 2007.

è ubicato; ne è un esempio, il famoso Salone Nautico Internazionale di Venezia<sup>304</sup>, organizzato all'interno dell'area polifunzionale del porto lagunare.

Un'altra forma di collaborazione strategica verticale, con l'intento di migliorare l'offerta portuale del porto di Venezia, è quella nata di recente tra la Venezia Terminal Passeggeri S.p.A. e la SAVE S.p.A., la società che gestisce l'aeroporto "Marco Polo", in collaborazione con le Autorità competenti.

Con quest'accordo, si è attivato il servizio di *check-in* anticipato per i soli voli charter che ha l'obiettivo primario di semplificare il transito dei crocieristi per Venezia, promuovendone l'attrattiva quale destinazione assolutamente "*problem-free*" sia per i passeggeri sia per gli operatori.

Questo servizio è stato, infatti, realizzato per tutti quei passeggeri che hanno acquistato un pacchetto di viaggio comprendente, oltre alla crociera, il trasferimento per/da Venezia con un volo *charter*.

Il transito di questi ultimi è semplificato, poiché essi ricevono le carte d'imbarco per i voli di ritorno al momento dello sbarco a Venezia. Il bagaglio viene etichettato al Porto e trasportato direttamente all'aeroporto su camion sigillati. L'aeroporto Marco Polo, malgrado le rigide normative di sicurezza, è in grado di proporre questo servizio grazie agli investimenti in nuove tecnologie quale il *BHS system* che consente una completa scansione e valutazione del bagaglio.

Quest'accordo strategico, che mira a garantire un più elevato *standard* di efficienza e trasparenza<sup>305</sup>, può rappresentare per questa portualità turistica una fonte di vantaggio competitivo, in quanto il crocierista può decidere di prediligere questo porto per evitare inutili ed estenuanti code di attesa; un giusto modo, quindi, di aumentare la *customer satisfaction*, garantendo una maggior qualità nella ricezione dei servizi.

Già da qualche anno, la stretta collaborazione tra il porto di Venezia e l'aeroporto internazionale Marco Polo fa sì che il porto veneto sia uno degli

---

<sup>304</sup> Anche "Expo premium", "Antiquari a Venezia", "Venezia Moda e Sport" e l'XI Congresso Internazionale sull'energia contribuiscono a diversificare i settori operativi del Porto di Venezia ed aprono le strutture del porto passeggeri alla città.

<sup>305</sup> Fonte: Autorità portuale di Venezia, 2008

home port più attivi del Mediterraneo, soprattutto se si considera il forte legame con il traffico proveniente dagli USA<sup>306</sup>. Un'altra forma di accordo strategico, questa volta di tipo orizzontale, che chiarisce ancora di più l'importanza degli accordi per la competitività portuale, è il patto sottoscritto tra il porto di Trieste e il porto di Venezia.

La Venezia terminal passeggeri (Vtp) ha accettato di portare a Trieste, in aggiunta a Costa e MSC, una terza grande compagnia che dal 2009 intende scalare l'Alto Adriatico, sempre che il Trieste terminal passeggeri (Ttp) sia pronto con le proprie infrastrutture; in cambio la società "Trieste terminal passeggeri" (Ttp) accetta di farli entrare nella società<sup>307</sup>.

In questo discorso, rientra anche la *partnership* tra il Comune di Venezia e la MSC Crociere, per incrementare l'attività crocieristica in laguna nel 2009. Con quest'accordo, MSC crociere intende incrementare ulteriormente la sua presenza nel porto di Venezia: da aprile ad ottobre, saliranno a tre le navi posizionate nel capoluogo veneto, in modo da generare un totale di 89 scali (+ 30% rispetto al 2008) e stimando 410.000 passeggeri movimentati (+ 80% circa rispetto al 2008).

Con sole due navi, MSC Crociere alla fine del 2008 avrà realizzato 68 scali, movimentando 230.000 passeggeri e generando una ricaduta economica sulla città pari a 107 euro stimati (in termini di spesa giornaliera del crocierista). MSC Crociere ha confermato così la sua *partnership* con Venezia, da sempre accompagnata da un serio impegno per la salvaguardia del suo immenso patrimonio artistico e naturale. La Compagnia è, infatti, tra i promotori dell'accordo volontario "*Venice Blue Flag*" a favore della riduzione di emissioni inquinanti per le navi che transitano tra la Bocca di Porto Lido e la Stazione Marittima di Venezia<sup>308</sup>.

In conclusione, anche in questo caso, le principali scelte strategiche portuali adottate nel *business* crocieristico, sono il frutto di:

---

<sup>306</sup> Morvillo, 2007, pag. 231

<sup>307</sup> Maranzana S., "Il Porto di Venezia cede nuove crociere a Trieste «Vogliamo in cambio l'ingresso nel Terminal»" in IL PICCOLO, 29 gennaio 2008.

<sup>308</sup> [www.ilviaggio.it](http://www.ilviaggio.it)



- accordi strategici tra i diversi attori della filiera portuale;
- sinergie tra le grandi opere e la portualità stessa, in quanto le infrastrutture rappresentano uno degli investimenti fondamentali, perchè solo con una rete di collegamenti di livello europeo si possono sostenere i ritmi di crescita dell'industria crocieristica.

## 5.4 Il caso del Porto di Napoli



L'attuale configurazione del porto di Napoli è compresa tra l'antico molo San Vincenzo ad occidente e la Nuova Darsena di levante ad oriente e, a sèguito dei numerosi interventi attuati, oggi, il porto di Napoli si presenta come un porto polifunzionale, che opera in diversi settori: traffico merci, traffico passeggeri e delle attività industriali.

Il porto di Napoli svolge essenzialmente la funzione di *port of call* per le crociere del Mediterraneo occidentale; solitamente, infatti, lo scalo partenopeo rappresenta la seconda tappa di numerose navi che partono da Genova o da Savona e che scelgono il porto di Napoli per imbarcare i passeggeri provenienti dall'Italia meridionale.

Da una ricerca sui principali itinerari offerti dalle compagnie crocieristiche, è emerso che il porto di Napoli è spesso la seconda tappa o la penultima di crociere che partono, generalmente, da Genova. In questo caso, però, questo porto, da sempre considerato un *port of call*, diviene un *home port* per tutti quei

passaggeri dell'Italia meridionale che vengono a Napoli per imbarcarsi sulle navi da crociera<sup>309</sup>.

Sulla base delle analisi effettuate, per meglio inquadrare la gestione sistemica portuale di alcune tra le realtà più rappresentative del *business* crocieristico, il porto di Napoli, negli ultimi tempi, è divenuto il primo nodo del sistema logistico campano, capace di costruire un sistema portuale integrato e complesso (risultato della collaborazione tra i diversi attori della filiera turistica locale).

Nel corso degli anni, infatti, il porto di Napoli ha rafforzato la sua posizione di *port of call*, incrementando il numero delle navi che inseriscono l'itinerario partenopeo all'interno della propria offerta crocieristica.

Le principali imprese crocieristiche che utilizzano il porto di Napoli sono: la Royal Caribbean, la Costa Crociere (del gruppo Carnival) e la MSC Crociere. Soprattutto la *leadership* di Costa Crociere a Napoli si è fortemente consolidata, registrano un aumento del 75% negli ultimi cinque anni, passando da 120.000 passeggeri nel 2003 a 210.000 del 2007<sup>310</sup>, tanto che il porto di Napoli rappresenta uno dei punti di forza della *leadership* di Costa nel centro-sud Italia.

Come avviene per la maggior parte delle portualità turistiche italiane, la gestione portuale è affidata all'Autorità portuale di Napoli (APN) che, dal 2006, ha esteso la propria giurisdizione di competenza anche al porto di Castellammare di Stabia dove, dal 2008, si sposterà una parte del traffico crocieristico di Napoli.

In particolare, per la trasformazione del *waterfront* portuale (area compresa tra il Molosiglio e l'Immacolatella Vecchia), già in parte avviata, l'Autorità Portuale ha affidato ad una Holding pubblica, la Nausicaa s.p.a. (costituita da Autorità Portuale, Comune, Regione e Provincia), la guida del suo cambiamento, anche se il progetto, presentato nel 2003, ha subito forti ritardi a sèguito di alcuni problemi che, dopo tre anni sembrano essere risolti.

---

<sup>309</sup> Morvillo, 2007.

<sup>310</sup> Fonte dati: Costa Crociere 2008.

Con questo progetto cambierà faccia l'area monumentale del porto di Napoli<sup>311</sup>, ovvero quella che si estende dal Beverello alla Immacolatella vecchia.

Il progetto, presentato nel 2003, prevedeva un investimento complessivo di 82 milioni di euro, ma con quello definitivo la cifra aumenterà di circa 15 o 18 milioni in più.

Le opere dureranno circa 4 anni e per il 2012 Napoli dovrebbe avere un porto nuovo, con una *filtering line* (collegata alla galleria sotterranea che connette la Stazione marittima con la stazione metropolitana di Piazza Municipio) lungo il perimetro portuale con strip commerciale alto tre piani e lungo 110 metri e disegnato in modo da consentire lo sviluppo di un percorso panoramico pedonale, aperto sul porto e sul mare:

Per il *terminal* crocieristico, situato invece nell'edificio della Stazione Marittima, l'Autorità Portuale ha affidato la sua gestione ad una società mista pubblico-privato, la Terminal Napoli s.p.a.

All'interno della compagine di questa società mista pubblico-privata si trovano diverse imprese, tra cui: Costa Crociere con il 20%, *Royal Carribbean* con il 20%, *Marinvest* (gruppo MSC) con il 20%, *Terminal trade* con il 20%, *Intership s.r.l.* con il 10%, MSC Crociere con il 5% e l'Autorità Portuale di Napoli con il 5% (una piccola percentuale che le garantisce quella funzione di controllo e di regolamentazione previste dalla legge 84/94).

Questa società *Terminal Napoli s.p.a.* ha avviato anche una serie di progetti per la trasformazione della Stazione Marittima in un *centro polifunzionale*, attraverso la realizzazione di un centro congressi<sup>312</sup>, l'Expo Napoli, dotato di ampi spazi esterni per l'allestimento di eventi, fiere, convegni, *meetings*.

Il modello terminalistico del porto di Napoli è, ormai, conosciuto in tutto il comparto come “*modello Napoli*” ed esso è stato preso ad esempio dagli altri porti italiani, ma non solo: infatti, nel marzo 2007, una delegazione dell'Autorità doganale di Hong Kong ha con una visita al porto di Napoli il suo

---

<sup>311</sup> Fanuzzi A., “*Sì al waterfront, così il porto volta pagina*”, in *Il MATTINO*, 11 luglio 2008.

<sup>312</sup> Dotato di 16 sale congressi polivalenti ed una capienza massima di 1.800 posti

studio sul terminal partenopeo. I responsabili del progetto di ristrutturazione del nuovo terminal passeggeri, in costruzione nella baia di Hong Kong, hanno approfondito la conoscenza di aspetti che riguardano il funzionamento del *terminal* crocieristico della Stazione Marittima e il piano di *security* attuato dall'autorità portuale.

L'Autorità Portuale ha, poi, creato anche la società Ferport (società partecipata dall'AP di Napoli e dalla SERFER di Trenitalia) per le manovre ferroviarie in porto, in cui entrerà anche l'Interporto di Nola che dovrà occuparsi dell'intero processo di trasferimento della merce, dalla nave alla sua destinazione finale<sup>313</sup>. Sulla base dell'incremento registrato in questi anni, i punti di forza dell'economia portuale sono stati identificati, in particolare, in due settori: il settore commerciale e quello crocieristico, nei quali si è cercato di intervenire per fare in modo di poter essere maggiormente competitivi sui mercati.

Come emerge dalla **figura 5.3**, relativa ai dati del 2007, il traffico merci è stato di 21.500.000 tonnellate con un incremento del 3,7%, rispetto al 2006 con 20.740.000 tonnellate e il dato è ancora più significativo, se si confronta con le 14.992.452 tonnellate del 2000, ovvero con un incremento del 43%. Lo stesso si può dire per il successo riscontrato dalle attività delle autostrade del mare, che registrano uno sviluppo dell'8,7% nelle auto trasportate per le isole maggiori e dell'8% negli automezzi commerciali<sup>314</sup> e, di maggior interesse ai fini della presente ricerca, per il traffico crocieristico.

---

<sup>313</sup> Fonte dati: sito Autorità portuale Napoli

<sup>314</sup> Fonte dati: Autorità portuale di Napoli, 2008.

**Figura 5.3 – Statistiche dei traffici del porto di Napoli**

<u>Passeggeri</u>	2000	2006	2007	VAR.% 2006-2007	VAR.% 2000-2007
<b>Crocieristi</b>	405.639	968.459	1.151.345	+18,9%	+183,8%
<b>Golfo di Napoli</b>	6.406.000	6.500.000	6.600.000	+1,5%	+3%
<b>Altre (Sicilia,Sardegna etc.)</b>	775.000	1.100.000	1.150.000	+4,5%	+48,4%
<b>Totale</b>	7.586.639	8.568.459	8.901.345	+3,9%	+17,3%
<u>Automobili</u>					
<b>Golfo di Napoli</b>	133.000	220.000	225.000	+2,3%	+69,2%
<b>Altre</b>	151.000	230.000	250.000	+8,7%	+65,6%
<b>Totale</b>	284.000	450.000	475.00	+5,6%	+67,3%
<u>Automezzi commerciali</u>					
<b>Golfo di Napoli</b>	93.000	95.000	100.000	+5,3%	+7,5%
<b>Altre</b>	103.000	250.000	270.000	+8%	+162,1%
<b>Totale</b>	196.000	345.000	370.000	+7,2%	88
<u>Movimento commerciale</u>					
<b>Rinfuse solide</b>	3.601.000	4.900.000	5.000.000	2,00%	+38,9%
<b>Rinfuse liquide</b>	6.000.000	4.900.000	5.000.000	+2%	-16,7%
<b>Ro-ro</b>	1.937.452	7.430.000	7.800.000	+5%	+302,6%
<b>Merci in container</b>	3.454.000	3.510.000	3.700.000	+5,4%	+7,1%
<b>Totale</b>	14.992.452	20.740.000	21.500.000	+3'7%	+43,4%
<u>Container</u>					
<b>Pieni</b>	298.500	360.230	374.640	+4%	+25,5%
<b>Vuoti</b>	98.000	84.752	86.172	+1,7%	-12,1%
<b>Totale</b>	396.5000	444.982	460.812	+3,6%	+16,2%

**Fonte:** Autorità Portuale di Napoli, 2008.

Dalla Tavola di cui sopra, emerge un forte incremento del traffico crocieristico portuale, risultato delle scelte strategiche adottate, in questi ultimi anni, per incrementare questo traffico all'interno dell'area portuale di Napoli.

Il porto di Napoli, infatti, sta definendo una serie di strategie per non perdere la propria posizione sul mercato, visto che per fine 2008 nei porti italiani i passeggeri movimentati saranno circa 8.450.000, con una crescita del 10,45% rispetto al 2007, mentre gli scali nave dovrebbero essere circa 4.415 e il porto di Napoli, insieme con quello di Venezia e quello di Civitavecchia dovrebbero assorbire quasi il 60% dell'intero traffico nazionale<sup>315</sup>.

Come si evince dalla **figura 5.4**, il *business* crocieristico portuale, già nel 2007, ha superato il milione di crocieristi, registrando un incremento del 18,9% rispetto al 2006<sup>316</sup>. Andando ad analizzare il *trend* dal 2000 al 2007, si può notare come l'attività crocieristica abbia avuto una crescita del 139,6%, passando dai 405.639 passeggeri complessivi del 2000, al 1.151.345 passeggeri nel 2007; anche il numero delle navi che hanno scelto il Porto di Napoli come *home port* o *port of call* è aumentato di quasi 250 unità, passando dalle 405 navi del 2000 alle 649 del 2007.

La struttura del sistema portuale napoletano offre un insieme articolato e complesso di servizi portuali in cui operano circa 370 imprese con circa 5.200 addetti ed un fatturato di circa 516 milioni di euro<sup>317</sup>. Dai dati previsionali CEMAR, si ritiene che il porto di Napoli raggiungerà, per fine 2008, la cifra *record* di 1.200.000 crocieristi.

---

<sup>315</sup> Fonte dati: CEMAR 2008.

<sup>316</sup> Ibidem.

<sup>317</sup> Fonte dati: Autorità Portuale di Napoli 2007.

**Figura 5.4 – Traffico crocieristico del porto di Napoli: navi e passeggeri**

ANNO	N. COMPLESSIVO NAVI	VAR. %	N. PASSEGGERI COMPLESSIVI	VAR. %
2000	405	-	405.639	-
2001	463	14,3 %	469.632	15,8 %
2002	417	-9,90%	485.067	3,3 %
2003	465	11,5 %	613.609	26,5 %
2004	541	16,3 %	773.223	26,4 %
2005	580	7,2 %	830.158	7,4 %
2006	602	3,8 %	971.874	17,1 %
2007	649	8,3 %	1.151.345	18,9 %

**Fonte:** Autorità Portuale di Napoli 2008.

Per fronteggiare l'incremento di questo traffico, si è deciso di attuare degli interventi strutturali sull'area passeggeri, ovvero la zona occidentale della città, nel centro storico-monumentale, attraverso una riqualificazione dell'antico molo di San Vincenzo, per la realizzazione di una banchina per l'attracco di navi da crociera e di grandi *yacht*, e soprattutto della zona dove si trova la Stazione Marittima. Si tratta di una razionalizzazione degli spazi per meglio gestire l'offerta dei servizi portuali ed essere in grado di competere con gli altri scali del bacino del Mediterraneo.

In quest'area, infatti, a sèguito del forte incremento del traffico crocieristico, nella Stazione Marittima sono stati attuati interventi per l'ampliamento e l'ammodernamento delle strutture per accogliere il nuovo *terminal* crocieristico, costruito con criteri innovativi che si estende per 1 Km, attrezzato per poter accogliere fino a 2.500 passeggeri al giorno; questo nuovo *terminal* è strutturato in modo da ospitare 10 ormeggi, provvisti di 7 passerelle mobili, 12 banchi *check-in* informatizzati, sala arrivi e partenze, nastri bagagli, negozi, bar.

Sempre per razionalizzare gli spazi, è prevista la realizzazione di due pannelli sul molo Angioino (già utilizzato per il traffico crocieristico) per consentire



l'attracco di navi da crociera di lunghezza fuori tutto superiore ai 300 metri e larghezza fino ai 46 metri.

Per quanto riguarda il discorso sui principali progetti strategici presentati dall'Autorità portuale di Napoli, per lo sviluppo dei traffici portuali, va citato: il nuovo Piano Operativo Triennale, che mira ad attivare investimenti per diverse migliaia di milioni di euro per potenziarne la polifunzionalità portuale; il nuovo Piano Regolatore portuale, redatto dall'Autorità Portuale, che considera, però, l'intera circoscrizione portuale che si estende da La Pietra ad ovest a Pietrarsa ad est, mentre il nucleo originario si estendeva nell'area prospiciente il Maschio Angioino e il Palazzo Reale, dell'antica configurazione permangono oggi il molo S.Vincenzo, la darsena Acton e il molo Angioino.

Il nuovo piano, il precedente risale al 1958, sottolinea l'importanza di alcune funzioni portuali su cui si basa l'economia portuale: il traffico crocieristico e quello passeggeri, l'industria delle riparazioni navali ed il traffico commerciale. Per realizzare e terminare questi interventi strutturali, l'APN, nell'ambito del prospetto sul 2° aggiornamento dell'elenco annuale 2007 e del programma triennale 2007/2009 (articolazione copertura finanziaria), ha individuato una serie di finanziamenti per gli interventi di riqualificazione portuale per un ammontare complessivo di € 960.251.810,77<sup>18</sup>.

Anche se non strettamente rivolto ai crocieristi, ma più in generale al turista, è sembrato opportuno citare il progetto avviato, nel novembre del 2007, per la riorganizzazione del servizio di accoglienza e informazione ai turisti nella città di Napoli: sette nuovi *infopoint* con personale plurilingue, radio-web e un unico *lay out* per rendere maggiormente riconoscibili i centri di informazione turistica. Questi *infopoint* dovranno essere di due tipi: i “*basic*” con funzioni di sola accoglienza e i “*multiservice*” che affiancheranno all'ospitalità una serie di servizi aggiuntivi. Questo è, sicuramente, un modo per migliorare l'offerta qualitativa anche al crocierista, che spesso si trova “abbandonato” in una città

---

<sup>318</sup> Hanno terminato una prima parte dei lavori (per l'ammontare di € 49.224.122,84) e ne stanno portando a termine altri che sono in corso di esecuzione (per l'ammontare di € 101.458.325,95). Restano, poi, una serie di interventi che, ad oggi, vengono definiti come lavori in corso di finanziamento (per l'ammontare di € 223.009.467,35). Fonte dati Autorità portuale 2007.

metropolitana caotica ed insicura. In questo senso, dunque, la presenza di sevizi di accoglienza messi a disposizione del turista può migliorare la percezione del turista nei confronti della città e, invogliarlo, a tornare nuovamente, magari per un soggiorno più lungo.

#### **5.4.1 Le alleanze strategiche sviluppatesi**

Anche in questa ultima realtà portuale turistica che opera nel *business* delle crociere, i principali attori della filiera portuale, ovvero le Autorità Portuali e i *cruise operator*, si muovono in ottica sistemica per cogliere le opportunità di sviluppo e redditività legate al settore crocieristico. Numerosi sono, infatti, i rapporti di collaborazione che si sono venuti a creare, seguendo logiche di natura verticale o orizzontale.

Anche il porto di Napoli, come avviene in questi anni nella maggior parte delle portualità turistiche che operano nel *business* delle crociere, ha compreso la necessità di governare l'area portuale in ottica sistemica, attraverso alcune scelte strategiche che mirano all'incremento del traffico crocieristico all'interno dell'area portuale. In tal senso, è stato necessario riorganizzare l'attuale circoscrizione portuale di Napoli, che si estende da *La Pietra* ad ovest a *Pietrarsa* ad est, ed intervenire in alcune direzioni:

- il potenziamento delle strutture adottate per l'imbarco e lo sbarco dei passeggeri con un *terminal* crocieristico adeguato agli *standard* internazionali;
- il miglioramento dei servizi accessori di supporto, utili a soddisfare i clienti portuali;
- l'ammodernamento e, in alcuni casi, l'ampliamento delle strutture aeroportuali di Capodichino per agevolare i crocieristi che acquistano il pacchetto che prevede la formula del *Fly and Cruise*.

Da subito, si è capito che sarebbe stato necessario stringere accordi di collaborazione non solo con le diverse compagnie crocieristiche che navigano nel Mediterraneo (per alcune si è, addirittura, scelto di farle entrare nella

società “Terminal Napoli”), ma anche con gli altri attori della filiera portuale, in modo da creare un'offerta portuale integrata e complessa, in grado di competere con le altre realtà portuali turistiche che operano nel *business* delle crociere.

Presupposto fondamentale per la sistematicità del settore è, in primo luogo, la forte integrazione progettuale tra i principali attori della filiera turistica locale, quali per esempio, l'Autorità portuale di Napoli, i *cruise operator* e gli Enti locali. L'esistenza di questa progettualità dimostra, quindi, alle portualità turistiche che operano nel *business* delle crociere, la reale esistenza di una logica sistemica, sia tra i diversi attori della filiera portuale locale che tra questi ultimi ed il territorio circostante.

Tra i diversi accordi strategici di tipo *verticale*, non legato al *business* delle crociere, ma importante ai fini della gestione sistemica portuale, e pertanto meritevole di essere citato, si ricorda quello definito come “accordo di programma” tra la Regione Campania, il Comune di Napoli, la Capitaneria di porto, l'Università Federico II di Napoli, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e il Ministero dei Lavori Pubblici.

Quest'accordo prevede il completamento e il tombamento della Nuova Darsena di levante dove verrà costruito anche un terminal che costerà 399 milioni di euro tra fondi pubblici (189 milioni) e interventi a carico del concessionario (210 milioni) e sarà pronto entro il 2011; il prolungamento del fronte banchina a 630 mt. per consentire l'attracco di due navi *portacontainer* di 315 metri lineari ciascuna; la realizzazione di un'area di stoccaggio di 250 mila mq.; lo spostamento dell'edificio ENEL e la realizzazione di una struttura portuale per l'attracco ed il rimessaggio di 600 barche da diporto<sup>319</sup>.

Infine, sempre all'intensa attività dell'Autorità Portuale si deve l'arrivo della compagnia Disney Cruise Line di proprietà della Walt Disney nel porto di Napoli con la nave Disney Magic dal 29 maggio all'11 giugno del 2007. Per Napoli, l'arrivo di questa nave è stato un evento importante, perché si tratta di

---

<sup>319</sup> Fonte: Autorità portuale di Napoli 2007.

navi nuove per dimensione e per stile, che attireranno una clientela particolare di famiglie e bambini<sup>320</sup>.

Un importante accordo di tipo *orizzontale* è, invece, quello stretto tra l'Autorità Portuale di Napoli e il porto minore di Castellammare di Stabia, con il quale il porto di Napoli ha esteso la sua competenza al porto di Castellammare di Stabia per poi proseguire e comprendere anche il porto di Torre Annunziata. Si tratta di un “distretto portuale” o, ancor meglio di un “*network* portuale” che potrebbe suscitare l'interesse anche di nuovi investitori privati interessati alla redditività e profittabilità di un settore in continua crescita<sup>321</sup>.

Attraverso questo tipo di scelta strategica, il porto di Napoli mira a decongestionare i propri flussi, soprattutto nei periodi di alta stagione<sup>322</sup>; in particolare, per il settore crocieristico, la collocazione strategica del porto di Castellammare (a metà tra la Penisola sorrentina e i siti archeologici di Pompei ed Ercolano) lo fa ritenere un possibile sito portuale da utilizzare per potenziare l'offerta portuale del *business* crocieristico, in termini di maggiori *terminal* a disposizione e posti per l'accoglimento delle navi da crociera.

Con questo protocollo d'intesa tra AP di Napoli, Assessorato ai Trasporti della Regione Campania e Comune di Castellammare, si è realizzato un eccezionale esempio di sistema portuale. Grazie a questa scelta strategica portuale, e ai contributi forniti dai fondi europei del POR Campania<sup>323</sup>, si sta costituendo un unico grande sistema portuale integrato del golfo di Napoli, di cui faranno parte i tre porti, che avranno un'unica gestione sebbene con molteplici attività e con funzioni diverse.

Il porto di Napoli, per incrementare i flussi, ha bisogno di ulteriori spazi utili all'accoglimento delle navi da crociera; il porto di Castellammare, quindi, secondo il progetto elaborato dall'Autorità Portuale, insieme alla società di promozione della logistica campana “Logica”, dovrà organizzarsi in modo da

---

<sup>320</sup> Sito dell'Autorità portuale di Napoli.

<sup>321</sup> SRM, associazione studi e ricerche per il mezzogiorno, 2005.

<sup>322</sup> Articolo su Porto di Napoli, “*Dal porto concrete prospettive di sviluppo economico e sociale*”, Anno III n. 3 feb. - mar 06, pag. 4.

<sup>323</sup> Sono stati stanziati 2 milioni e mezzo di euro dei fondi residui del POR Campania 2000-2006 dall'Assessorato ai Trasporti della Regione.

realizzare una serie di banchine per ricevere le navi da crociera ed un nuovo *terminal* crocieristico, riutilizzando fabbricati attualmente in disuso.

Ulteriori interventi saranno attivati anche sul piano promozionale, infatti nell'attività di promozione del porto di Napoli, dovrà essere inserita anche l'area stabiese, in modo che venga riconosciuta come un porto satellite di Napoli, in grado di ospitare anche piccole compagnie di crociera dotate di navi di minore dimensione.

Per meglio gestire queste tre realtà portuali turistiche, dovranno essere razionalizzate le diverse funzioni dei tre porti: il porto di Castellammare, grazie alla sua vicinanza alla costiera sorrentina, dovrà ricoprire un ruolo rilevante nel *business* delle crociere; il porto di Torre Annunziata, invece, grazie agli interventi in corso per il miglioramento dei collegamenti viari con la nuova arteria autostradale, potrà mettersi direttamente in collegamento con la A3, divenendo il porto delle autostrade del mare ed anche un porto commerciale. *“Ragionare come sistema, superando i localismi, è una strategia vincente per l'economia dei territori. Spostare in provincia un pezzo delle attività che ora stanno “ingolfando” il porto del capoluogo non significa soltanto liberare Napoli, ma soprattutto valorizzare le risorse di un intero comprensorio. Le ricadute economiche di un aumento dei traffici sul porto di Castellammare, che negli ultimi anni ha visto diradare le proprie attività, sono facilmente immaginabili. E sono tutte positive. Ancora di più se si pensa anche al meccanismo d'indotto che si creerà quando l'intera area del porto sarà pienamente utilizzata”*<sup>324</sup>.

Questa scelta strategica orizzontale sembra, dunque, poter incidere fortemente sull'economia turistica della Campania, in modo da non limitare alla sola Napoli i benefici dell'industria crocieristica<sup>325</sup>.

Proseguendo sul piano degli accordi di collaborazione di tipo *orizzontale*, a livello internazionale, l'Autorità Portuale ha siglato a maggio 2004 il

---

<sup>324</sup> Articolo su Porto di Napoli, *“Dal porto concrete prospettive di sviluppo economico e sociale”*, Anno III n. 3 feb. - mar 06, pag. 1.

<sup>325</sup> Tedesco D., Crociere Boom, Nerli: scalo anche a bagnoli, in IL DENARO, 17 aprile 2008

gemellaggio con il Porto di Miami (USA) per un progetto di cooperazione integrata tra porti di Napoli e Miami e tra le rispettive aree socio-economiche; un gemellaggio con il quale si intende rafforzare il legame tra questi due scali crocieristici, in termini di scambio di *know-how* sui temi della *security* portuale e, in particolar modo, sulla gestione del traffico crocieristico<sup>326</sup>.

Anche gli accordi di natura *trasversale* stanno divenendo sempre più numerosi, dimostrando dunque una maggiore cooperazione tra gli attori pubblici e privati della filiera turistica locale. Ne è un esempio, quello tra l'Autorità Portuale e il Comune di Napoli sul Nuovo Piano Regolatore Portuale, con il quale si definiscono le modalità d'intervento congiunto tra le due Amministrazioni nella definizione degli indirizzi pianificatori e programmatori riferiti alla linea di costa. Con quest'accordo si intendono meglio coordinare le iniziative che l'Autorità Portuale e il Comune, ognuno per le rispettive competenze, hanno in corso lungo la linea di costa.

Un'altra forma di collaborazione portuale di tipo *trasversale*, e di natura pubblico privata, è quella che ha dato vita ad un'azione di *co-marketing*, ovvero un'attività di promozione e di comunicazione avviata dall'Autorità Portuale di Napoli (APN) e definita con modalità di intervento congiunto tra i diversi soggetti istituzionali locali (Regione Campania, EPT, Comune di Napoli, etc.) e le associazioni di categoria (iniziative di tipo *top down e bottom up*) che ha portato alla creazione di pacchetti turistici dedicati al settore crocieristico.

Ne è un esempio, anche l'ultimo accordo firmato il 29 settembre 2008 con il nome di “Enjoy Napoli”, un modello di collaborazione sinergica tra pubblico e privato; con quest'accordo, tra l'Assessorato al Turismo del Comune di Napoli e la compagnia crocieristica MSC Crociere, si è inteso favorire il soggiorno a Napoli prima o dopo la crociera. MSC Crociere è stata la prima compagnia a dare la propria disponibilità, rendendosi disponibile a proporre il pacchetto nei suoi circuiti di vendita.

---

<sup>326</sup> Fonte: sito della Regione Campania.

A questa iniziativa hanno partecipato altri attori della filiera turistica locale (il Teatro di San Carlo, la Regione Campania e l'Università Federico II di Napoli), ognuno dei quali contribuirà personalmente nell'arricchimento dell'offerta turistica del pacchetto<sup>327</sup>.

Questo è solo uno dei tanti esempi di rapporti di collaborazione tra i diversi attori della filiera turistica locale che cercano di competere sul mercato crocieristico nazionale.

A sèguito dei numerosi lavori di ristrutturazione che hanno coinvolto il porto di Napoli, esso è stato scelto anche come *location* di importanti eventi, che possono rappresentare, per la città partenopea, una grande risorsa economica e occupazionale: nel 2006 il Seatrade Med 2006<sup>328</sup>, dal 2000 il *Pizzafest*, nell'estate 2008 la prima edizione del Teatro Festival Italia; infine, per dicembre 2008, sarà teatro di un mega evento di portata internazionale per il varo dell'ultima arrivata della compagnia crocieristica MSC, la MSC Fantasia, un evento che non solo rappresenta la possibilità per il porto di Napoli di dimostrare a tutto il mondo le proprie capacità e competenze, ma anche la possibilità di incrementare i flussi turistici sul territorio, legando tale evento alle manifestazioni già organizzate nel calendario degli eventi cittadini (Natale a Napoli, Capodanno a Napoli, etc.). Un'ulteriore azione strategica, utili ai fini del miglioramento dell'offerta portuale crocieristica, è stata l'apertura degli uffici di Costa Crociere a Napoli, nel dicembre 2007, che comprendono una *Vip Lounge* che intende migliorare la qualità del servizio offerto da Costa

---

<sup>327</sup> Il Teatro di San Carlo, per esempio, ha offerto la possibilità ai crocieristi di accedere agli spettacoli serali del proprio cartellone al costo simbolico di cinque euro; la Regione Campania, attraverso la collaborazione con l'Ente Provinciale per il Turismo di Napoli, ha offerto gratuitamente l'*artecard* ai crocieristi, l'Università Federico II di Napoli, infine, si inserisce in questo network di imprese per studiare questi accordi e dare, quindi, un supporto scientifico all'accordo.

<sup>328</sup> Un evento che ha trasformato il porto di Napoli in una vetrina internazionale, a cui hanno preso parte circa 3.500-4.000, tra espositori, delegati e visitatori provenienti da cinquanta Paesi diversi. A questo va aggiunto l'indotto che ha generato sul territorio locale: nella città sono state circa seicentocinquanta le stanze d'albergo occupate e 1500 i biglietti d'aereo emessi. Fonte dati Autorità portuale 2007.

Crociere nella Stazione Marittima di Napoli, dando la possibilità di ricevere ulteriori servizi di assistenza: una *reception* per l'accoglienza, una zona lettura, una zona tv con schermi piatti, un *internet point*, etc.

Il porto di Napoli sembra, dunque, aver colto le opportunità di *business* legate al turismo crocieristico, mettendo in moto una serie di attività volte allo sviluppo della struttura portuale che stanno facendo riscuotere un crescente interesse da parte delle più importanti compagnie crocieristiche mondiali, sebbene debba ancora concludere numerosi interventi volti *alla piena realizzazione di potenziamento e miglioramento dei servizi e delle strutture*<sup>329</sup>

## **5.5 I risultati della ricerca**

Sulla base di quanto esposto finora, in merito all'evoluzione portuale dei tre casi oggetto della ricerca, è possibile affermare che queste tre realtà portuali turistiche, che operano nel *business* delle crociere, stiano sviluppando tutte una serie di scelte di *governance* orientate alla formazione di alleanze ed accordi strategici, in grado di incrementare i flussi crocieristici nelle rispettive aree portuali.

La crescita inarrestabile del settore crocieristico ha comportato scelte obbligate da parte delle Autorità portuali, chiamate a stravolgere le forme di gestione portuali passate, ritenute obsolete e non in grado di competere sui mercati nazionali ed internazionali.

Inoltre, punto di forza di tutti e tre i porti esaminati è il fatto di trovarsi in posizioni strategiche per lo sviluppo del *business* crocieristico, oltre al fatto di essere anche *destination* turistiche in concorrenza tra loro per il tipo di offerta turistica proposta (turismo culturale).

---

<sup>329</sup> Morvillo, 2007.



Dall'applicazione del *framework* metodologico, dopo una serie di analisi approfondite, è possibile affermare che esistono forti analogie tra i tre casi esaminati (il porto di Barcellona, quello di Venezia e quello di Napoli):

- si tratta di portualità turistiche che, sebbene vivano cicli di vita differenti, sono altamente competitive fra loro, sia in termini di numero di passeggeri che vi transitano, che nei confronti dei *cruise operator* che scelgono i porti per le operazioni di imbarco e sbarco, concentrandovi ingenti investimenti;
- sono porti crocieristici ubicati in aree turistiche che presentano, per molti aspetti, un'alta attrattività turistica, soprattutto se ci si riferisce al patrimonio storico-artistico presente nelle diverse città esaminate.
- sono tutti d'accordo nel ritenere che la scelta di un porto, da parte di un *cruise operator*, viene notevolmente influenzata da fattori tecnico-infrastrutturali,
- sono portualità turistiche che stanno orientando le proprie scelte strategiche per migliorare l'offerta portuale e, quindi, divenire maggiormente competitive.

In tutti e tre i casi, il principale attore della filiera è l'Autorità portuale che sembra aver compreso come una buona offerta portuale possa creare la domanda, attraverso la realizzazione di investimenti specifici, in modo da proporsi sui mercati in ottica realmente competitiva.

Nella **figura 5.5**, sono stati riportati una serie di dati confrontabili, che permettono di comprendere le dimensioni del fenomeno crocieristico nelle realtà portuali e il peso di esso sul territorio circostante.

**Figura 5.5 - Dati portuali di Napoli, Venezia, Barcellona**

	<b>NAPOLI</b>	<b>VENEZIA</b>	<b>BARCELLONA</b>
<b>Imprese portuali</b>	<b>370</b>	<b>300</b>	<b>-</b>
<b>Addetti portuali in generale</b>	<b>(diretti e indiretti) 5.800</b>	<b>18.500 addetti – (primo polo occupazionale della provincia)</b>	<b>23 thousand Direct occupation</b>
<b>Flussi crocieristici 2007 (pax)</b>	<b>1.151.345</b>	<b>995.000</b>	<b>1.550.000</b>
<b>Previsioni fine 2008</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.350.000</b>	<b>1.700.000</b>
<b>N. navi toccate nel 2007</b>	<b>649</b>	<b>510</b>	<b>606 (662 per il 2008)</b>
<b>Finanziamenti previsti per le opere portuali generali (dato aggiornato al 2007)</b>	<b>960.251.810,77</b>	<b>- 360 milioni di euro di investimenti - 250 milioni di euro di opere realizzate</b>	<b>1.773 milioni di euro</b>
<b>Compagnie crocieristiche presenti</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>39</b>
<b>Presenze turistiche 2007</b>	<b>2.062.161</b>	<b>8.842.874</b>	<b>7.108.393</b>
<b>Posti letto 2007</b>	<b>12.520</b>	<b>23.624</b>	<b>54.036</b>
<b>Permanenza media</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>

**Fonte:** elaborazione propria su dati forniti dalle rispettive Autorità portuali, CEMAR, ISTAT, EPT Napoli, Regione Veneto, Comune di Venezia e Consorci turisme de Barcellona 2008.

Come si può riscontrare dalla tavola sovrastante, si tratta di tre portualità turistiche fortemente impegnate nel *business* crocieristico: Barcellona è, secondo i dati previsionali di CEMAR 2008, il secondo porto del Mediterraneo (sorpassato per fine 2008 dal porto di Civitavecchia con oltre 1.800.000

crocieristi previsti) ma presenta un'offerta ricettiva che si discosta notevolmente dalle altre due realtà portuali: dal 1990 al 2006, Barcellona è passata da 18.000 posti letto a 52.000, da un milione di turisti a sette milioni. Da 3.7 milioni di pernottamenti a più di 13. Infine da un'occupazione turistica nel 1990 del 71% ad una, nel 2006, del 77,7%, quindi con un incremento di sei punti, ma dopo essere passati da 18.000 a 52.000 presenze<sup>330</sup>.

Segue Venezia con 1.350.000 e Napoli con 1.200.000 crocieristi previsti per fine 2008. Si tratta di tre realtà portuali che vivono uno sviluppo crescente del prodotto crocieristico, in termini di flussi giornalieri, sebbene la città di Napoli per esempio presenti ancora un elevato potenziale da sfruttare, come risulta dall'esame delle presenze e dei posti letto offerti dalla città. Intervenire sull'offerta turistica della città può sicuramente contribuire a rendere lo scalo partenopeo in grado di essere considerato un *home port*. Il porto di Napoli entro i prossimi anni assumerà un ruolo di primo piano nel bacino del Mediterraneo, in quanto non appena saranno ultimati i lavori, il livello dei servizi offerti al crocierista sarà notevolmente migliorato.

Differente è la situazione delle altre due città turistiche: Barcellona sta vivendo una fase di sviluppo dimensionale impressionante (frutto dei notevoli investimenti apportati al settore turistico), mentre la città di Venezia vive una situazione di maturità, ovvero il mercato turistico è saturo e, addirittura, si interviene con azioni di *demarketing* che intendono scoraggiare il turista che vuole visitare la città di Venezia.

Sono realtà portuali fortemente dinamiche, caratterizzate da una filiera locale che, a seconda dei casi, agisce in modo più o meno sistemico.

Ovviamente, si tratta di comprendere il grado di interazione esistente tra i diversi attori della tre filiere portuali e, inoltre, il grado di integrazione esistente tra la gestione portuale e la *destination* turistica in cui i suddetti porto sono situati.

---

<sup>330</sup> Duran P., "*Barcellona e il turismo*", in atti del convegno "La competitività della destinazione Milano nel turismo", 19 giugno 2007.

E' chiaro che maggiore è il grado di interazione tra i due elementi tanto più si tratta di un sistema portuale ben gestito e ben integrato con la *destination* turistica. Per valutare il grado di sistematicità dell'offerta, si prende come parametro di giudizio sia la capacità ricettiva delle tre destinazioni, che la presenza di progetti presenti e di prodotti offerti.

Con riferimento alla metodologia di ricerca, con l'utilizzo del modello PPT sono stati individuate in tutti e tre i casi oggetto della ricerca, almeno due delle tre dimensioni (Prodotto-Progetto-Territorio). La ricerca, in alcune circostanze particolari, ha messo in luce situazioni in cui, addirittura, esistono aree portuali turistiche in cui vi sono forti segnali di progettualità (legati dunque alla dimensione progetto) ma devono essere potenziate ancora sia le strutture che i prodotti.

Per la dimensione del prodotto, invece, per Venezia e Barcellona esistono situazioni di intense relazioni di collaborazione tra gli attori della filiera locale che operano per realizzare un'offerta sempre più integrata e complessa. Il caso di Napoli, invece, sebbene si stia muovendo in questa direzione, avendo compreso l'importanza delle sinergie nell'ottica della competitività portuale, vive una fase ancora di sviluppo, che vede la realizzazione di una serie di accordi, orizzontali, verticali e trasversali, in grado, a breve, di rendere la portualità fortemente competitiva. Soprattutto con riferimento alla forma di collaborazione orizzontale che il porto di Napoli ha avviato con il porto stabiense, con il quale sarà possibile acquisire una serie di risorse in grado di generare un forte vantaggio competitivo.

In tal senso, è dunque possibile rispondere alla seconda ipotesi di ricerca, affermando l'importanza degli accordi e delle alleanze, intesi come possibili risorse strategiche per la competitività delle portualità turistiche.

Rispetto alla dimensione di progetto va detto che, in tutti e tre i casi, sono state presentate azioni progettuali che, a seconda dei casi, vivono fasi differenti: in alcuni casi essi sono stati completati, altri stanno in via di ultimazione e, altri ancora, stanno cercando ulteriori fonti di finanziamento per portare a compimento il progetto stesso. Per tutti, però, si può dire che esiste un'intensa azione progettuale volta al potenziamento dell'offerta portuale della città, che

riguarda principalmente: la *dotazione infrastrutturale*, le *facilities* ai passeggeri (in termini di interventi sulla qualità del servizio offerto al crocierista) e *altri progetti* che, sebbene non siano strettamente legati al *business* delle crociere, contribuiscono pesantemente a migliorare il collegamento tra il porto e la città e il porto e i principali nodi logistici.

Successivamente, per essere in grado di valutare il grado di competitività delle tre realtà portuali che operano in sinergia, attraverso la *resource-based* è emerso che le risorse necessarie ai diversi anelli della catena del valore sono essenzialmente le stesse in tutti e tre i casi esaminati.

Con il *VRIO framework*, infatti, l'impresa, per vincere i suoi *competitors*, deve catturare risorse, capacità, e competenze distintive superiori. In particolare, dunque, queste risorse portuali dovranno risultare di valore, rare, difficili o costose da imitare ed implementate dal punto di vista organizzativo<sup>331</sup>.

Con la catena del valore, i tre casi evidenziano un insieme di risorse e competenze molto simili, non sempre caratterizzate dalla stessa integrazione sistemica che, però, li differenzia dalle altre portualità turistiche del Mediterraneo che non sempre hanno operato nella stessa direzione e, pertanto le fanno divenire risorse e competenze rare che generano un vantaggio competitivo solo temporaneo.

Nel caso specifico di Barcellona va precisato che, nella maggior parte dei progetti esaminati, si tratta di veri e propri piani strategici, mentre nei casi di Napoli e Venezia si tratta, prevalentemente, di piani operativi per attrarre ed organizzare gli investimenti nel quadro delle risorse complessive disponibili<sup>332</sup>.

---

<sup>331</sup> Se sono solo di valore, possono condurre, generalmente, a situazioni di parità competitiva; se anche rare, sono in grado di generare un vantaggio competitivo temporaneo; se anche difficili e/o costose da imitare, risultano in grado di far generare all'impresa o al "sistema" un vantaggio competitivo sostenibile. A tutto ciò va aggiunta anche la variabile organizzativa, altrimenti esse rappresentano solo un potenziale per l'impresa (Barney J.B., 1991, 1995, 2002).

<sup>332</sup> Nel caso specifico, si tratta dei piani che rispondo alla logica dell'impiego dei fondi dell'Unione Europea (ad esempio, il Piano Operativo). Della Corte V., Savastano I, 2008.

Per il porto di Barcellona, quindi, la progettualità strategica diviene una risorsa rara e piuttosto esclusiva che, se ben sfruttata nel tempo, e non essendo ancora posseduta dalle altre realtà portuali del Mediterraneo, può essere in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile.

Rispetto alle principali scelte di *governance* adottate da queste tre realtà portuali turistiche, esse presentano configurazioni abbastanza diverse tra loro: nel caso di Napoli, in particolare, il fatto di aver consentito l'ingresso a diverse imprese portuali (compagnie crocieristiche, enti pubblici, etc.) di natura diversa (privata, pubblica o mista) nella compagine sociale della società che gestisce il porto contribuisce a dare una forte spinta innovativa e dinamica alla struttura di gestione e a fronteggiare un mercato in continua evoluzione che necessita di un'offerta portuale sistemica. Questi continui cambiamenti presuppongono anche la capacità, da parte delle imprese, di cambiare repentinamente le scelte strategiche e, quindi, di reperire possibili risorse finanziarie per i necessari cambiamenti.

A dimostrazione di questa continua evoluzione del mercato, basta guardare le numerose e diverse scelte strategiche adottate e, soprattutto, l'intensa attività di relazioni di collaborazione che si sono sviluppate per la realizzazione di un'offerta integrata e complessa.

Gli stessi accordi, quindi, possono essere visti come risorse strategiche in grado di generare un vantaggio competitivo. Il porto di Napoli intrattiene, per esempio, importanti accordi con le Istituzionali locali e con gli altri attori della filiera locale, primi fra tutti le imprese crocieristiche, alle quali ha addirittura consentito di partecipare attivamente alla gestione portuale.

Attraverso queste relazioni di collaborazione, come riportato nel paragrafo **5.4.1**, è stato possibile arrivare allo sviluppo di formule di offerta integrata (si pensi all'offerta "*Enjoy Napoli*" per consentire al territorio locale di beneficiare, in termini economici, della figura del crocierista) nelle quali cooperano molte imprese della filiera. In tal senso, la dimostrazione della forte

cooperazione con gli Enti locali è data anche dai diversi eventi che hanno come sede il porto di Napoli<sup>333</sup>.

L'analisi del caso di Barcellona, nella quale si è stabilita una forte *partnership* tra il porto e la compagnia crocieristica Costa, ha consentito di rispondere alla prima ipotesi di ricerca avanzata nel presente lavoro, dimostrando dunque che la presenza di una compagnia crocieristica *leader* nel settore può essere fondamentale ai fini dello sviluppo portuale di una *destination* turistica; con la realizzazione di un *terminal* crocieristico nuovo, costruito interamente a carico di Costa, il porto di Barcellona ha avuto una grossa opportunità per incrementare lo sviluppo portuale nel *business* delle crociere.

In tal senso, questo intervento potrebbe essere, addirittura, anche considerato come una risorsa strutturale in grado di generare un vantaggio competitivo temporaneo, anche in considerazione del fatto che vicino al *terminal* sarà realizzata una “Cittadella del crocierista”, con negozi, ristoranti, etc. che andrà a completare l'offerta integrata e complessa del porto spagnolo.

Con questa scelta, Costa può offrire servizi in grado di “fare la differenza”, attraverso: le banchine e i *terminal* più ampi, per risolvere il problema della congestione del traffico passeggeri; un adeguamento delle strutture terminaliste agli standard europei; un maggiore controllo dei costi nelle operazioni di rifornimento, imbarco e sbarco.

Dall'analisi del caso, è stato possibile ritrovare quelli che possono essere definiti i principali vantaggi economici di questi accordi: in primo luogo, Costa, facendosi carico di una spesa così consistente (circa 12 milioni di euro), ha assunto un diverso ruolo e peso all'interno della filiera portuale che opera nel *business* delle crociere, ovvero un maggiore potere decisionale e contrattuale; inoltre, Costa ha la possibilità di avere un controllo diretto sul sistema della tariffe, non essendo più soggetta a sistemi di tariffazione applicati dall'autorità portuale.

Questi accordi, però, presentano numerosi vantaggi anche per le portualità turistiche: il porto di Barcellona, per esempio, attraverso la realizzazione di

---

<sup>333</sup> Cfr. paragrafo 5.4.1

questo *terminal*, ha visto svilupparsi, ulteriormente, il *business* delle crociere nell'area portuale, determinando quindi un aumento dei guadagni ed una maggiore disponibilità, in termini finanziari, di ulteriori investimenti nel porto. Anche per il caso del porto di Napoli si è ritenuta fondamentale la presenza delle imprese crocieristiche per il processo evolutivo delle infrastrutture portuali, ma non solo; infatti, attraverso la presenza delle imprese crocieristiche all'interno dell'area portuale si mette in moto un circolo virtuoso che porta al coinvolgimento di tante altre imprese locali, che fanno parte del sistema economico del contesto territoriale.

Si ribadisce ulteriormente, dunque, l'importanza di un buon *management* portuale; l'Autorità portuale, per esempio, in qualità di soggetto *pivot* ha il compito di gestire i diversi *stakeholder*, di valutare i diversi gradi di coinvolgimento degli attori pubblici e privati coinvolti in un accordo, perchè se ben implementati sul piano organizzativo anche questi fattori possono essere visti come risorse strategiche, in grado di generare vantaggi competitivi sostenibili. Gli schemi organizzativi, infatti, rivelano la presenza di risorse e competenze che risultano *socially complex* (caratterizzate da relazioni intense, difficili da replicare), con percorsi specifici che rendono le realtà portuali esaminate particolarmente competitive<sup>334</sup>.

Dei tre casi esaminati, le imprese chiamate a gestire le portualità turistiche hanno adottato nuove scelte strategiche per riuscire a superare la situazione di competitività che si è venuta a creare, nel corso di questi ultimi anni, tra le realtà portuali del Mediterraneo: il porto di Venezia e di Napoli, in particolare, sebbene il primo sia un *home port* a tutti gli effetti, mentre il secondo, per la maggior parte delle compagnie crocieristiche, rimane un *port of call* o ancora “un secondo *home port*”<sup>335</sup>, puntano sulla promozione della localizzazione geografica e sulle attrattive dell'area in cui essi sono situati; il porto di Barcellona, invece, sebbene possa contare anche sulle attrattive turistiche del territorio, ha indirizzato le scelte strategiche verso l'ammodernamento delle

---

<sup>334</sup> Barney, 2002; 2006.

<sup>335</sup> di Cesare F., “Problemi di marketing delle imprese e delle organizzazioni turistiche, McGraw-Hill, 2004.



strutture e dei servizi, adeguandoli agli *standard* internazionali. Anche il porto di Napoli, così come gli altri porti nei quali si è avviato questo processo di rinnovamento, per mantenere la propria posizione di vantaggio competitivo, deve saper sfruttare e valorizzare le risorse strategiche che possiede, senza abbandonare questo processo di ammodernamento e di sviluppo incentrato sul concetto di innovazione e di crescita.

Dalle tre realtà portuali crocieristiche esaminate, è dunque emerso che si tratta di portualità turistiche al cui interno coesistono una serie di attività complesse ed integrate, frutto di rapporti di collaborazione tra i diversi attori portuali che operano nel *business* delle crociere (Autorità Portuale, soggetti economici, Istituzioni locali, altri soggetti pubblici e privati, etc.), che hanno l'obiettivo comune di creare valore per il crocierista, attivando un indotto commerciale e turistico per il territorio in cui è situato il porto<sup>336</sup>. Si tratta, inoltre, di realtà portuali situate all'interno di *destination* turistiche che, pertanto, in concorrenza tra loro, cooperano con le altre imprese della filiera turistica locale, per lo sviluppo sistemico del territorio.

Si pensi al caso del porto di Venezia che, attraverso la collaborazione strategica verticale, tra la Venezia Terminal Passeggeri S.p.A. e la SAVE S.p.A., la società che gestisce l'aeroporto "Marco Polo", ha l'obiettivo di creare un vantaggio competitivo rispetto alle altre realtà portuali dove non è ancora stato sviluppato questo tipo di servizio.

Da questa ricerca è comunque emerso che si tratta di realtà portuali fortemente dinamiche, che interagiscono strategicamente ed operativamente con il privato, come lo dimostrano i casi del porto di Napoli e Venezia: il primo ha coinvolto il privato nella gestione portuale, il secondo nella realizzazione degli investimenti strutturali.

In conclusione, sulla base di quanto analizzato fino ad esso, sul piano nazionale ed internazionale, è possibile avanzare delle proposte operative per il successo di una portualità turistica che opera nel *business* delle crociere, implicandone il successo a molteplici e svariati fattori:

---

<sup>336</sup> Penco L., “*Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico*” in *Economia e diritto del terziario* n. 3, 2001.

- primo fra tutti, l'approccio manageriale e di *strategic management* dei soggetti chiamati a gestire una simile realtà;
- la presenza di piani operativi (in grado di attrarre ed organizzare gli investimenti nel quadro delle risorse complessive disponibili) e di piani strategici;
- l'utilizzo di scelte di *governance* innovative, in grado di coinvolgere anche imprese allargate, di natura e settori diversi, in modo da creare maggiori scambi di know how e capacità ed avere una visione strategica d'insieme;
- incoraggiare, nella maggior parte dei casi, le forme di collaborazione, viste come strategiche ai fini dello sviluppo portuale di una *destination*, soprattutto se finalizzate alla creazione di offerte turistiche e/o alla realizzazione di eventuali *terminal* o centri commerciali all'interno delle strutture portuali (Barcellona e la "cittadella del crocierista");
- la partecipazione a manifestazioni di settore, per una maggiore visibilità in ambito internazionale, attraverso forme diverse di promozione e comunicazione;
- una buona attività dedicata alla co-progettazione e co-realizzazione di eventi specifici nell'ambito portuale, anche con altri attori della filiera locale pubblici e privati<sup>337</sup>, in modo da accrescere il legame della struttura portuale con il territorio circostante.

Definendo i principali fattori di successo di un'attività portuale, sono state anche inserite le principali forme sistemiche attuate fino ad oggi e quali sono, invece auspicabili per il futuro (ultima ipotesi di ricerca). Si tratta, comunque, di tre realtà portuali di successo, come confermato dall'applicazione del modello PPT, secondo la logica *resource/based*, che si stanno muovendo per non rimanere estranee a questo *business* fortemente redditizio; va sottolineato,

---

<sup>337</sup> Diversi di questi fattori si avvicinano, in termini di presenza di relazioni ed intensità relativa, nel processo di individuazione degli stessi sistemi turistici locali. Pur essendo, infatti, l'unità di analisi differente (più complessa nel caso dei sistemi turistici locali. Sull'argomento, si veda Della Corte V., Sciarelli M., 2007) anche le realtà portuali presentano un grado di complessità legato alla compresenza di diverse tipologie di imprese ed attori coinvolti.

però, il ruolo di *first mover* del Porto di Barcellona, più innovativo rispetto agli altri due, anche forse grazie all'importanza che ha saputo attribuire al ruolo degli accordi strategici all'interno dell'attività portuale.

In conclusione, tutti questi fattori concorrono al successo dell'attività portuale, sebbene si debba sempre fare i conti con un contesto ambientale ipercompetitivo e in continua evoluzione.

## **5.6 Conclusioni**

I porti crocieristici del Mediterraneo presentano interessanti prospettive di crescita e, per quelli in grado di raggiungere una maggiore competitività, riescono ad attivare sistemi manageriali più efficaci ed efficienti, in ottica strategica.

Dalle analisi effettuate nel presente lavoro di ricerca, che ha inteso approfondire l'argomento sullo sviluppo crescente delle portualità turistiche che operano nel *business* delle crociere e, ancor più, sulle alleanze e gli accordi strategici sviluppati in questo contesto competitivo, si è riuscito a raggiungere l'obiettivo di fondo; attraverso questo percorso di ricerca, infatti, è stato possibile riconoscere le principali dinamiche competitive del settore portuale, attraverso l'individuazione degli approcci relativi ai processi di decisione, di gestione e di sviluppo delle alleanze nelle imprese portuali che operano nel settore crocieristico.

Il tema delle alleanze e degli accordi strategici, infatti, anche in questo settore, è divenuto, in particolare circostanze, quasi una scelta obbligatoria per competere sui mercati.

E' stato il contesto ambientale, quindi, così fortemente dinamico, a costringere le imprese portuali a cambiamenti repentini, alla ricerca di formule innovative di offerta portuale, per essere maggiormente competitive.

Dall'analisi emerge la visione comune dell'importanza della cooperazione interaziendale come nuovo modo di competere e ciò ha determinato l'adozione di soluzioni contrattuali, in grado di regolare le relazioni interaziendali per

favorire l'integrazione delle competenze e la condivisione delle procedure operative.

Dopo aver analizzato alcune realtà portuali che operano nel *business* delle crociere, e studiato le diverse forme di gestione, seguendo l'approccio *resource-based*, e quindi considerando il sistema portuale come un *bundle of resources*, sono emerse alcune risorse strategiche portuali possedute, ognuna, dalle diverse realtà portuali esaminate.

Ognuna di queste risorse, prese singolarmente o in insieme, concorrono allo sviluppo competitivo portuale, perchè se ben sfruttate sul piano organizzativo, possono generare un vantaggio competitivo rispetto ad altre realtà portuali che non possono o non sono in grado di acquisirle:

1. *la posizione geografica*; è questo uno dei fattori principali per il successo del *business* crocieristico portuale. Il fatto di essere situato all'interno di una *destination turistica*, soprattutto se si parla di un *home port*, è un fattore determinante ai fini dello sviluppo portuale.
2. *la presenza di fattori di attrattiva culturali, naturali e paesaggistici*; queste sono risorse che possono generare un vantaggio competitivo rispetto ad altre portualità turistiche che non posseggono risorse di questo genere, sempre che siano facilmente accessibili;
3. *le risorse strutturali*: i fattori tecnico-strutturali possono rivestire un ruolo determinante soprattutto nella fase di *port selection*, infatti la capacità tecnica di accogliere navi di grosse dimensioni è un fattore che incide sulle scelte delle imprese crocieristiche e, pertanto, può costituire una risorsa per il porto stesso;
4. *i servizi complementari*: si tratta di tutta una serie di servizi che migliorano l'offerta portuale del crocierista e che, quindi, contribuiscono alla soddisfazione del cliente nell'ambito dell'area portuale. Servizi di trasporto, strutture e servizi di accoglienza, ristoranti, bar, parcheggi, negozi, sono tutte strutture che migliorano la percezione globale del prodotto crociera e trasformano il porto da luogo di transito a luogo di intrattenimento.
5. *le spiccate capacità relazionali*: queste sono risorse fondamentali per

conquistare e mantenere la fiducia dei propri clienti e partner<sup>338</sup>. Sono i soggetti *pivot* che devono possedere tali risorse per favorire lo sviluppo sistemico portuale.

La gestione, in chiave strategica, dei porti diviene sempre più dinamica, legata alle logiche di *management* di strutture complesse e basata sul concetto di sistema integrato<sup>339</sup>. L'organizzazione sistemica, infatti, vede i porti come luoghi di scambio mare-mare, mare-terra e terra mare ed è in questo senso, che si richiede una riorganizzazione dei sistemi di accessibilità portuale per lo sviluppo e il potenziamento della portualità turistica.

Con riferimento anche a tutte le azioni progettuali delle tre realtà portuali esaminate, la maggior parte degli interventi sono rivolti alla ristrutturazione degli impianti già esistenti o alla realizzazione di nuove strutture, sempre in una logica di sistema, in modo da rendere la portualità in grado di assolvere, sia sotto il profilo gestionale che infrastrutturale, alle funzioni di trasporto e di mobilità turistica<sup>340</sup>.

Per migliorare l'offerta portuale, il porto deve accelerare il processo relazionale con il territorio circostante, in modo da considerarlo come un fattore strategico per divenire una città portuale-turistica.

Certo le forme di collaborazione, siano esse alleanze, accordi, fusioni, ecc., hanno la capacità di favorire un'offerta portuale sistemica, a cui possono partecipare sia le città in cui sono ubicati i porti, che i territori limitrofi, in modo da innescare un sistema che porti alla generazione di valore per l'intero sistema locale di offerta turistica e, quindi, non solo per le imprese crocieristiche e portuali.

Il futuro dei porti è, quindi, legato alla capacità portuale di intessere relazioni di collaborazione con i vari *stakeholder*, intesi anche come rappresentanti del

---

<sup>338</sup> Morvillo, 2007.

<sup>339</sup> Per maggiori approfondimenti, si veda Rispoli, Tamma, 1995, Della Corte, 2000; Golinelli, 2001, 2002; Hardy, Beeton, Pearson, 2002; Victor, Clarke, 2001; Farrell, Twining-Ward, 2004.

<sup>340</sup> Linee Programmatiche per lo Sviluppo del Sistema integrato della portualità turistica. Regione Campania, Assessorato ai trasporti e Viabilità, Porti Aeroporti e Demanio Marittimo, deliberazione n. 5490 del 15 novembre 2002.

territorio circostante. *Il legame di un porto con il sistema locale di offerta turistica (S.L.O.T.) può portare, infatti, alla creazione di un differenziale di valore rispetto ai porti concorrenti e, spesso, diviene un criterio guida per la port selection da parte delle compagnie crocieristiche, perchè sono in grado di offrire al crocerista un'esperienza multidimensionale in funzione della capacità del porto di offrire dei drivers di valore presenti nel sistema locale di riferimento*<sup>341</sup>.

Il porto è chiamato ad assumere anche un ruolo diverso, ovvero deve divenire l'elemento trainante per la concentrazione dei traffici e, soprattutto, per lo sviluppo turistico della città; infatti, *le aree portuali e la loro valorizzazione come centri di offerta di servizi qualificati, di attività commerciali e di attività amenities oriented possono essere elemento propulsore della valorizzazione della città*<sup>342</sup>.

---

<sup>341</sup> Penco L., 2001.

<sup>342</sup> MUSSO E., BENACCHIO M. (2000), "il nuovo rapporto fra porto e territorio: conseguenze sull'organizzazione degli spazi portuali", *Economia e diritto del terziario*, No. 1.

## BIBLIOGRAFIA

AA.VV., (2007), RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO 2006-2007, Rubettino, ISBN: 8849817053

AA.VV., (2002), “*Linee Programmatiche per lo Sviluppo del Sistema integrato della portualità turistica*”, Regione Campania, Assessorato ai trasporti e Viabilità, Porti Aeroporti e Demanio Marittimo, deliberazione n. 5490 del 15 novembre.

ACKERMAN V.R., BAUER R., IN CAROLL A., (1993) “*Business and society*”, South Western Publishing.

ARGYRES N., MCGAHAN A.M., (2002), “An interview with Michael Porter”, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2.

AZZINI L., (1975), “Autonomia e collaborazione tra le aziende”, Giuffrè, Milano, pag. 63.

BADRACCO J.L. (1991), *The Knowledge Link – How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Boston, Harvard Business School.

BARNEY J. B., (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, in *Journal of Management* 17: 99- 120.

BARNEY J. B., (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US.

BARNEY J.B., (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.

BARNEY J.B., (1991), “Firm resources and sustainable competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.

BARNEY J.B., (2006), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 3rd Ed.. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

BARNEY, (2002), *“Gaining and sustaining competitive advantage”*, Second Edition, Prentice Hall, US.

BERTINI U., (1984), *Il governo dell’impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, Studi e informazioni, Anno VII, pagg. 26-27

BICHOU K., GRAY R., (2004), *“A logistics and supply chain management approach to port performance measurement”*, Maritime Policy & Management, vol. 31, n.1 pp. 47-67

BISIO LUCA, (2005), (a cura di), Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale. Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento.

CAFFERATA R., GRASSO M. (1998), “Cambiamenti di strategia e politica aziendale dei tour operator”, *Finanza Marketing e Produzione* No. 1, 1998, pag. 10.

CANTONE L., RISITANO M., TESTA P. (2006), “Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale”, in Atti del III Convegno Annuale – Società Italiana di Marketing, Parma, 24-25 Novembre 2006, versione modificata presentata alla rivista Mercati e Competitività – Numero monografico sul "Marketing Territoriale".

CAPALDO A., (2003), “Alleanze strategiche”, in Sviluppo e Organizzazione, 199 (5): 31-54.

CAPASSO, (1990), “Economia e finanza delle acquisizioni aziendali”, Cedam, Padova.

CARBONE V., DE MARTINO M., (2003), *“The integration of port operators in the automotive supply chain: the port of Le Havre and Renault”*, Les Collections de l'INRETS, n.251, Paris.

CAROLI M., (1999), *Il marketing territoriale*, Angeli F., Milano.

CARSON S. J., MADHOK A., VARMAN R., JOHN G. (2003), Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration, in *Organization Science*, 14 (1): 45-56.



CASCETTA E., (2004) “Linee programmatiche per lo sviluppo del sistema integrato della portualità turistica” in Osservatorio Campania – Le politiche per il turismo, Numero 8/9.

CHILD J., FAULKNER D. O., (1998), “*Strategic of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*”, Oxford University Press, Oxford.

DAS T. K., TENG B., (2000), “*Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*”, in Organization Science, 11 (1): 77-101.

DAVIS J. H., SCHOORMAN F. D., MAYER R. C., TAN H. H. (2000), *The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage*, in Strategic Management Journal, 21: 563-576.

DE CESARE F., (2008), “*Il mercato crocieristico in Italia*”, in *Turismo e Diporto*, Rassegna Stampa No. 78 del 22 aprile 2008, ENIT.

DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, CEDAM.

DELLA CORTE V. (2004), *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa “tour operator”*, Padova, CEDAM.

DELLA CORTE V. (2008), *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, Milano, EGEA (in corso di pubblicazione).

DELLA CORTE V., SAVASTANO I. (2008), “Tourism Ports’ Management: an analysis on some International case studies”, in Atti del Convegno, *Cruise Shipping Opportunities and challenges: markets, technologies and local development*, Napoli 04-06 Ottobre 2007.

DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (1999), “L’approccio della Resource based theory alla generazione del vantaggio competitivo: il frame work analitico VRIO proposto da Jay Barney”, *Sviluppo & Organizzazione*, No. 172, Marzo-Aprile.

DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2006), *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*, Carocci, Roma, traduzione e

adattamento del testo di J.B. Barney (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Sadle River, Prentice Hall, N.J.

DELLA CORTE, SCIARELLI M., (2003) “Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell’Information & Communication Technology”, in Andreani J., Collesei U. (a cura di), *Atti del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing*, 28-29 novembre, Venezia.

DE MARTINO A., MORVILLO A., (2007) “Supply Chain management e competitività portuale: nuove prospettive di analisi” in *Economia e Diritto del Terziario* n. 1.

DE MARTINO M., (2005) “*Logistics Integration and Supply Chain Management for port competitiveness*”, Quaderni Irat/Cnr, n.35, Enzo Albano Editore.

DEL NOBILE (2000), *L’Economia Portuale*, a cura di, Autorità Portuale (Marina di Carrara).

DI CESARE F., (2001), “Il turismo crocieristico: molte opportunità, alcuni problemi”, *Decimo Rapporto sul Turismo in Italia*, Mercury, Firenze, pp. 449-476.

DI CESARE F., (2000), “L’evoluzione del turismo di crociera: la situazione italiana nel quadro mondiale”, *Nono Rapporto sul Turismo in Italia*, Mercury, Firenze.

DI CESARE F.. (2002), “Il turismo crocieristico”, *Primo rapporto sul turismo in Campania*.

DI CESARE F.. (2002), “L’industria crocieristica: introduzione al settore”, Dispensa didattica per il corso di promoter crocieristico, Cesvitec, Napoli.

DI CESARE F.. (2002), *Porti e Compagnie, alleanza obbligatoria*, in “Il Sole 24 Ore”, 15 marzo, p. 21.

DI CESARE F., (2008), “Le imprese crocieristiche”, in Garibaldi R., “Economia e gestione delle imprese turistiche”, HOEPLI, pag. 193.

DI CESARE F., (2004), “Problemi di marketing delle imprese e delle organizzazioni turistiche, McGraw-Hill.

DI CESARE, TAMMA M. (2004), “La dinamica competitiva nella produzione crocieristica. Aspetti di metodo ed evidenze empiriche in uno studio sul Mediterraneo”, *Economia e Diritto del Terziario*, No.2.

DOZ Y. (1996), “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?”, *Strategic Management Journal*, (Special Issue), Vol.17, pp.55-83.

DREWRY SHIPPING CONSULTANT (2006), “The annual container market review and forecast”, Drewry Shipping Consultant Ltd.

DUBOIS A. ET AL (2003), “Interdependence within and among supply chain paper presented at 12<sup>th</sup> International IPSERA Conference – Budapest.

DURAN P., “*Barcellona e il turismo*”, (2007), in Rivista “*IMPRESA & STATO*”, fascicolo n. 81

ECC- *Europe Cruise Contribution* 2007.

EISENHARDT K.M., SCHOONHOVEN C.B. (1996), “Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms”, *Organization Science*, Vol.7, pp.136-150.

FANUZZI A., (2008), “*Sì al waterfront, così il porto volta pagina*”, in *Il MATTINO*, 11 luglio.

FRANCH M. (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli.

GENCO A.M. (2007), “Area strategica d'affari del trasporto passeggeri su navi da crociera, in A. Morvillo (a cura di), *Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del porto di Napoli*, Guida, Napoli.

GOLINELLI G., GATTI M., (2000), “Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la flessibilità e

l'elasticità", in G. Golinelli, "L'approccio sistemico al governo dell'impresa", Vol. III, Cedam, Padova.

GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico vitale. Verso un modello di analisi*, Torino, Giappichelli.

GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. 3, Padova, CEDAM.

GULATI R. (1996), Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly* Vol.40, No.4, pp.619-652.

HAMEL G. (1991), "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, No.12, pp. 83-103.

HAMEL G., PRAHALAD C.K (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.

HAMEL G., PRAHLAD C.K. (1990), "The competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, No. 3.

HARRIGAN K.R., (1990), "Le alleanze strategiche e le asimmetrie degli associati", in Contractor F., Lorange P., "La cooperazione tra imprese".

HILLEBRAND B., BIEMANS W. G. (2003), The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions, in *Journal of international Business Research* 56: 735-744.

HOFER CH.W., SCHENDEL D., (1978), "La formulazione della strategia aziendale", Franco Angeli.

KENNETH E. GOODPASTER, (2007), "Etica d'impresa e analisi degli stakeholder", *Teoria degli stakeholder*, a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti, ed. Franco Angeli.

LAI A., (1991), "*Le aggregazioni tra imprese*", Franco Angeli Milano.

LAMBERT D. M., (2001) “ The Supply Chain management and logistics controversy”, in Brewer A. M., Button K.J. and Hensher D. A. (ed.), Handbook of logistics and supply chain management, vol. 2, Pergamon, pp. 99-125.

MARANZANA S., (2008), “Il Porto di Venezia cede nuove crociere a Trieste «Vogliamo in cambio l’ingresso nel Terminal»” in IL PICCOLO, 29 gennaio.

MARCONSULT (2003), “Performances of Container Terminals”, Genova.

MARITI P., SMILEY R.H., (1982), “Accordi di collaborazione tra imprese in un'economia industriale moderna”, in Economia e Politica industriale, n. 33.

MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli.

MAX B.E. CLARKSON, (2007), “*Un framework degli stakeholder per analizzare e valutare le performance sociali dell’impresa, Teoria degli stakeholder*”, a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti, ed. Franco Angeli.

MARITI P., SMILEY R.H., (1982) “Accordi di collaborazione tra imprese in un'economia industriale moderna”, in Economia e Politica industriale, n. 33.

MIDORO M. (1997), “*Le strategie degli operatori trasportistici globali. Unirsi per competere: una scelta obbligata?*”, Ecig, Genova, pag. 208.

MORVILLO A., (2007), “*Posizionamento strategico e opzioni di sviluppo del Porto di Napoli*”, Guida, Napoli.

MOWERY D.C., OXLEY J.E, SILVERMAN B.S. (1996), “*Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer*”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, Issue Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter), pp.77-91.

MUSO E., BENACCHIO M. (2000), “*Il nuovo rapporto fra porto e territorio: conseguenze sull'organizzazione degli spazi portuali*”, *Economia e Diritto del Terziario*, No. 1.

PARINI P., PROFUMO G. (2000), “*Pubblico e privato nel finanziamento dello sviluppo portuale*”, *Economia e Diritto del Terziario*, No. 1.

PENCARELLI T., CIVITARESE C., (1999) “*Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing interno nell'industria turistica: verso un'integrazione*”, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), “*Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*”, *Sinergie*, No. 58.

PENCARELLI T., FORLANI F. (2005), *Management e marketing delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni S.T.L. italiani*, in Andreani J.C., Collesei U., a cura di, *Atti del Quarto Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing ESCP EAP*, Parigi 21-22 Gennaio 2005.

PENCO L. (2000), “I servizi portuali nel trasporto via mare delle persone”, *Economia e diritto del terziario*, No. 1.

PENCO L. (2001), “*Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico*”, *Economia e diritto del terziario* No. 3.

PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

PORTER M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

PRIDEAUX B. (2000), “The Role of the Transport System in Destination Development”, *Tourism Management Journal*, Vol.21, No.1, pp.53-63.

RAPPORTO ECC - Europe Cruise Contribution, (2007), *Contribution of cruise tourism to the economies of Europe*.

REGIONE CAMPANIA, (2002), Assessorato ai trasporti e Viabilità, Porti Aeroporti e Demanio Marittimo, deliberazione n. 5490 del 15 novembre. Linee Programmatiche per lo Sviluppo del Sistema integrato della portualità turistica.

RICERCA CRUISE BY FLAG, (2007), in guida SHIPPAX POKET, pag 73.

RICHARDSON G.B., (1972), “The organization of industry”, in *Economic Journal*.

RISPOLI M., DI CESARE F., MANZELLE R. (1997), *La produzione crocieristica: i prodotti, le imprese, i mercati*, Torino, Giappichelli.

RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Padova, CEDAM.

RISPOLI M., TAMMA M., (1995), *Le risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli.

ROSSI C., (2005), "Le sfide dell'intermediazione turistica di fronte alla sfida del digitale" Liguori editore,

RUMELT, R.P. (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12. pp.167-185.

SAPOZHNIKOV V., "Costa apre il porto di San Pietroburgo", in *Il Sole* 24 ore, 11 settembre 2008, n. 251.

SAVASTANO I, DELLA CORTE V., 2008 "Tourism Ports'Management: an analysis on some International case studies", in atti del convegno: "Cruise Shipping Opportunities and challenges: markets, technologies and local development"- Napoli, 04-06 Ottobre 2007

SAVASTANO I. (2008), "Il comparto crocieristico: evoluzione e caratteristiche essenziali della domanda e dell'offerta", cap. 7, par. 7.1 in V. Della Corte, *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, Milano, EGEA (in corso di pubblicazione).

SCIARELLI M. (1996), *Il processo decisionale e la valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, Padova, CEDAM.

SCIARELLI S. (a cura di) (2007), *Il Management dei Sistemi Turistici Locali, strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli editore, Torino.

SCIARELLI S., (1999), Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo, *Finanza, Marketing e Produzione*, n° 1, pagg. 228-229.

SCIARELLI S., (2002), "Economia e gestione dell'impresa", Edizione II, vol. I e II, Cedam, Padova.

SENESE S. (2008), "Previsioni sul traffico crociere 2008 nei porti italiani", in Atti del Convegno, *Seatrade Cruise Shipping*, Miami, 2008.

SORIANI S. (2002), "Porti, città e territorio costiero", Bologna, Il Mulino.

TEDESCO D., (2008), "Crociere Boom, Nerli: scalo anche a Bagnoli", in IL DENARO, 17 aprile.

TOTÀRO E., (2004), *Il Sistema dei porti turistici*, Rce Edizioni Libri, Napoli.

URSOTTI G. (2007), "Porti: regole sociali e istituzionali", in Atti del Convegno, Filt-Cgil Fit-Cisl e Uiltrasporti, (Roma 8 Maggio).

WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.

## **SITOGRAFIA**

[www.cemar.it](http://www.cemar.it)

[www.costacrociere.it](http://www.costacrociere.it)

[www.cruising.org](http://www.cruising.org)

[www.royalcaribbean.it](http://www.royalcaribbean.it)

[www.carnivalcorp.com](http://www.carnivalcorp.com)

[www.starcrises.com](http://www.starcrises.com)

[www.msccrociere.it](http://www.msccrociere.it)

[www.leimpresecrocieristiche.it](http://www.leimpresecrocieristiche.it)

[www.domandacrocieristica.it](http://www.domandacrocieristica.it)

[www.seatrade.com](http://www.seatrade.com)

[www.ilviaggio.it](http://www.ilviaggio.it)

[www.crociere.com](http://www.crociere.com)



[www.terminalnapoli.it](http://www.terminalnapoli.it)  
[www.touringclub.it](http://www.touringclub.it)  
[www.offertacrocieristica.it](http://www.offertacrocieristica.it)  
[www.informare.it](http://www.informare.it)  
[www.portent.it](http://www.portent.it)  
[www.seatrade-global.com](http://www.seatrade-global.com)  
[www.medcruise.com](http://www.medcruise.com)  
[www.porto.napoli.it](http://www.porto.napoli.it)  
[www.cianeanapo.it](http://www.cianeanapo.it)  
[www.port.venice.it](http://www.port.venice.it)  
[www.annuariodelturismo.it](http://www.annuariodelturismo.it)  
[www.shippax.se](http://www.shippax.se)  
[www.apb.es](http://www.apb.es)  
[www.port.venice.it](http://www.port.venice.it)  
[www.porto.napoli.it](http://www.porto.napoli.it)  
[www.osclimited.com](http://www.osclimited.com)  
[www.mif-eu.org](http://www.mif-eu.org)  
[www.ilviaggio.it](http://www.ilviaggio.it)